

МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ МЕДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

II медичний факультет

Завідувач кафедри громадського здоров'я
та управління охороною здоров'я

_____ В.Г. Нестеренко

ПУБЛІЧНА ПОЛІТИКА ЩОДО СУПРОВОДУ ВЕТЕРАНІВ ВІЙНИ

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр»

Освітньо-професійна програма: «Управління у сфері охорони здоров'я»

Спеціальність: 281 Публічне управління та адміністрування

Виконав:

слухач групи ПУА-24

О.В. Зикова

Керівник:

PhD

М.М. Міщенко

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ	
СУПРОВОДУ ВЕТЕРАНІВ ВІЙНИ	6
1.1 Публічна політика як інструмент реагування на суспільні виклики воєнного часу	6
1.2 Супровід ветеранів війни як об'єкт публічної політики	15
1.3 Принципи та моделі публічної політики щодо ветеранів у країнах-партнерах України	21
РОЗДІЛ 2 СУЧАСНИЙ СТАН ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ ЩОДО	
СУПРОВОДУ ВЕТЕРАНІВ ВІЙНИ В УКРАЇНІ	26
2.1 Оцінка результативності системи супроводу ветеранів на державному рівні	29
2.2 Кейс-менеджмент у системі супроводу ветеранів: інститут помічника ветерана та міжвідомча координація	42
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ	
СУПРОВОДУ ВЕТЕРАНІВ ВІЙНИ	53
3.1 Удосконалення механізмів публічної політики супроводу ветеранів на національному рівні	53
3.2 Механізми реалізації Концепції Державної цільової програми «Ветеран. Робота» на місцевому рівні	58
3.3 Роль громадського сектору та міжнародних організацій у супроводі ветеранів війни	67
ВИСНОВКИ	75
СПИСОК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	80

ВСТУП

Актуальність проблеми. Повномасштабна збройна агресія проти України зумовила безпрецедентні за масштабами соціальні, гуманітарні та управлінські виклики, одним із ключових серед яких є повернення військовослужбовців до мирного життя та їх повноцінна інтеграція в суспільство. За умов воєнного та післявоєнного періоду кількість ветеранів війни в Україні стрімко зростає, що потребує формування цілісної, ефективної та людиноцентричної публічної політики супроводу цієї категорії населення. Проте ефективність цих інструментів значною мірою залежить від якості публічного управління, міжвідомчої координації та взаємодії державних органів з органами місцевого самоврядування, громадським сектором і міжнародними партнерами. Відтак, питання формування та вдосконалення публічної політики щодо супроводу ветеранів війни набуває особливої актуальності, що зумовило вибір теми та необхідність проведення даного наукового дослідження.

Вагомий внесок у дослідження проблем публічної політики, соціального супроводу, кейс-менеджменту та ветеранської реінтеграції зробили українські й зарубіжні науковці, зокрема І. Зверєва, О. Безпалько, Т. Захаріна, А. Пришляк, Н. Мітіна.

Метою магістерської роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних напрямів удосконалення публічної політики щодо супроводу ветеранів війни в Україні в умовах воєнного часу та післявоєнного відновлення.

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачається вирішення таких завдань:

- розкрити сутність публічної політики як інструменту реагування на суспільні виклики воєнного часу;

- обґрунтувати супровід ветеранів війни як об'єкт публічного управління;
- дослідити принципи та моделі публічної політики щодо ветеранів у країнах-партнерах України;
- проаналізувати нормативно-правове забезпечення ветеранської політики в Україні;
- оцінити ефективність системи супроводу ветеранів на державному рівні;
- дослідити роль кейс-менеджменту та інституту помічника ветерана в системі міжвідомчої координації;
- визначити напрями удосконалення механізмів публічної політики супроводу ветеранів на національному рівні;
- обґрунтувати механізми реалізації Концепції Державної цільової програми «Ветеран. Робота» на місцевому рівні;
- визначити шляхи підвищення ефективності залучення громадських і міжнародних організацій до системи супроводу ветеранів війни.

Об'єктом дослідження є публічна політика щодо супроводу ветеранів війни в Україні.

Предметом дослідження є механізми публічного управління, інституційні інструменти та міжвідомчі взаємодії у системі супроводу ветеранів війни.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано такі методи: абстрактно-логічний – для теоретичного узагальнення підходів до публічної політики та формування висновків; аналізу та синтезу – для дослідження структури й інструментів системи супроводу ветеранів; структурно-функціональний – для оцінки ролі суб'єктів публічної політики; порівняльний – для аналізу зарубіжних моделей ветеранської політики; статистичний – для оцінки результативності державних і регіональних програм; кейс-стаді – для аналізу практик упровадження інституту помічника ветерана, зокрема в Харківській області.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання органами державної влади та місцевого самоврядування при формуванні та реалізації публічної політики супроводу ветеранів війни, удосконаленні механізмів кейс-менеджменту, розробці програм реінтеграції та підвищенні ефективності міжвідомчої координації.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ СУПРОВОДУ ВЕТЕРАНІВ ВІЙНИ

1.1 Публічна політика як інструмент реагування на суспільні виклики воєнного часу

Повномасштабна збройна агресія Російської Федерації проти України, що триває з 2022 року, суттєво трансформувала пріоритети державної політики та актуалізувала потребу у формуванні нових підходів до публічного управління соціальними процесами. Однією з ключових груп, які потребують системної уваги з боку держави, є ветерани війни, чисельність яких стрімко зростає, а спектр потреб – ускладнюється в умовах тривалих воєнних дій та післявоєнного відновлення. У цьому контексті публічна політика постає не лише як інструмент розподілу ресурсів, але і як механізм координації дій різних акторів публічного управління з метою забезпечення сталого соціального розвитку та суспільної згуртованості [12].

У сучасній науковій традиції публічну політику розглядають як процес цілеспрямованого впливу органів публічної влади на суспільні проблеми шляхом формування, реалізації та оцінювання управлінських рішень, що мають загальносуспільне значення [12]. На відміну від адміністративного управління у вузькому розумінні, публічна політика передбачає залучення широкого кола стейкхолдерів – органів державної влади, органів місцевого самоврядування, інститутів громадянського суспільства, міжнародних організацій та приватного сектору. Такий підхід є особливо актуальним у сфері супроводу ветеранів війни, де ефективність державних рішень значною мірою залежить від міжсекторальної взаємодії та узгодженості дій на різних рівнях управління [11; 16]. Воєнний стан і пов'язані з ним соціально-економічні виклики зумовили необхідність переосмислення класичних моделей формування публічної

політики. У період 2022–2025 рр. особливого значення набули концепції кризового управління (crisis governance) та адаптивної публічної політики, які орієнтовані на швидке реагування, гнучкість управлінських рішень і здатність інституцій працювати в умовах невизначеності [16]. Застосування цих підходів у ветеранській політиці дозволяє враховувати динамічні зміни потреб ветеранів, а також обмеженість ресурсів держави в умовах війни.

У межах теорії публічної політики центральне місце займає концепція політичного циклу (policy cycle), яка використовується для систематизації процесу формування та реалізації публічних рішень. Зазначена концепція дозволяє розглядати публічну політику не як одноразовий акт ухвалення рішення, а як безперервний, динамічний управлінський процес, що включає взаємопов'язані етапи: ідентифікацію проблеми, формування порядку денного, розробку альтернатив, ухвалення політичних рішень, реалізацію та оцінювання результатів [12]. Такий підхід є необхідним для аналізу політики супроводу ветеранів війни, яка формується в умовах високої соціальної чутливості, ресурсних обмежень та постійної зміни контексту воєнного часу.

Першим етапом політичного циклу є ідентифікація суспільної проблеми, що передбачає виявлення та усвідомлення соціально значущої потреби, яка потребує втручання з боку держави. У сфері супроводу ветеранів війни цей етап має специфічні особливості, оскільки проблематика не завжди є очевидною або формалізованою. Значна частина потреб ветеранів – психологічні, соціальні, професійні – тривалий час залишалася поза фокусом державної політики або розглядалася фрагментарно. Починаючи з 2022 року, під впливом повномасштабної війни відбулося різке зростання суспільної уваги до питань реінтеграції військовослужбовців, що сприяло інституціоналізації ветеранської проблематики як окремого напрямку публічної політики [5].

Другим етапом політичного циклу є формування політичного порядку денного, тобто процес відбору проблем, які визнаються пріоритетними для державного управління. У науковій літературі наголошується, що далеко не всі суспільні проблеми автоматично потрапляють до порядку денного публічної

політики, оскільки цей процес залежить від політичних, інституційних та комунікаційних чинників [13]. У випадку ветеранської політики 2022–2025 рр. ключову роль у формуванні порядку денного відіграли як державні інституції (Кабінет Міністрів України, Міністерство у справах ветеранів), так і громадські організації ветеранів, міжнародні партнери та органи місцевого самоврядування. Саме поєднання «знизу-вгору» та «згори-вниз» ініціатив зумовило включення питань супроводу ветеранів до стратегічних і програмних документів держави.

Третій етап політичного циклу – розробка політичних альтернатив – передбачає пошук можливих варіантів розв’язання визначеної проблеми. У межах цього етапу аналізуються різні управлінські підходи, інструменти та механізми публічної політики, оцінюються їхні потенційні наслідки та ресурсні потреби. Для політики супроводу ветеранів війни характерною є множинність альтернатив, що включають як централізовані державні програми, так і децентралізовані моделі на рівні територіальних громад. У період 2022–2025 рр. особливої актуальності набули інструменти індивідуального супроводу, створення «єдиного вікна» надання публічних послуг та залучення недержавних акторів до реалізації політики [10; 18].

Наступним етапом є ухвалення політичних рішень, що відображає процес інституційного закріплення обраних альтернатив у формі нормативно-правових актів, державних програм або стратегій. Для публічної політики супроводу ветеранів війни цей етап характеризується активним нормотворчим процесом, який посилюється після 2022 року. Водночас ухвалення рішень у воєнних умовах часто відбувається в режимі обмеженого часу, що знижує можливості для повноцінного громадського обговорення та оцінки регуляторного впливу. Це створює ризики формального характеру політичних рішень та ускладнює їх подальшу імплементацію, що потребує додаткових управлінських зусиль.

П’ятий етап політичного циклу – реалізація публічної політики – має ключове значення для досягнення практичних результатів. Саме на цьому етапі відбувається трансформація нормативних рішень у конкретні публічні послуги

та управлінські дії. У сфері супроводу ветеранів війни реалізація політики здійснюється через складну мережу акторів: центральні органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування, центри надання адміністративних послуг, комунальні установи, громадські та благодійні організації. Недостатня узгодженість дій між цими суб'єктами часто призводить до дублювання функцій або, навпаки, до виникнення «провалів» у наданні послуг, що негативно впливає на ефективність політики [11;16].

Завершальним етапом політичного циклу є оцінювання результатів публічної політики, яке передбачає аналіз досягнутих результатів, ефективності використання ресурсів та відповідності політики поставленим цілям. У сучасній теорії публічного управління оцінювання розглядається як основа для коригування політики та її подальшого вдосконалення. У контексті супроводу ветеранів війни оцінювання набуває особливого значення, оскільки дозволяє враховувати реальний досвід отримувачів послуг та адаптувати управлінські механізми до змінних умов воєнного та післявоєнного періоду. Саме результати оцінювання програм і практик на рівні територіальних громад стануть емпіричною основою для аналізу, поданого у другому розділі цієї магістерської роботи.

Таким чином, концепція політичного циклу дозволяє комплексно проаналізувати публічну політику супроводу ветеранів війни як послідовний управлінський процес, у якому кожен етап взаємопов'язаний із наступним. Застосування цього підходу створює теоретичне підґрунтя для подальшого дослідження інституційних механізмів та практик реалізації ветеранської політики в Україні у 2022–2025 рр.

У сучасній теорії публічного управління дедалі більшого значення набуває підхід *evidence-based policy*, який передбачає ухвалення управлінських рішень на основі систематично зібраних даних, емпіричних досліджень та результатів оцінювання публічних програм. Застосування цього підходу є особливо важливим у сфері супроводу ветеранів війни, де управлінські рішення

мають безпосередній вплив на якість життя значної частини населення та соціальну стабільність суспільства [15].

У період 2022–2025 рр. формування публічної політики щодо ветеранів в Україні відбувається в умовах дефіциту повної та структурованої інформації. Це зумовлює необхідність використання альтернативних джерел даних, зокрема адміністративної статистики, аналітичних звітів міжнародних організацій, моніторингових досліджень громадського сектору та кейсів територіальних громад. Таким чином, evidence-based policy у ветеранській сфері має гібридний характер, поєднуючи кількісні та якісні методи аналізу, які необхідні для формування і розробки ефективної соціально-економічної політики.

Водночас застосування evidence-based підходу, найчастіше, має низку обмежень, серед яких – фрагментарність даних, відсутність єдиних стандартів збору інформації та обмежені інституційні спроможності органів публічної влади на місцевому рівні. Це підсилює ризик формування політики, орієнтованої переважно на нормативне регулювання, а не на реальні потреби ветеранів, що знижує її ефективність у довгостроковій перспективі [16]. Тож з погляду теорії публічної політики важливим є розмежування інструментів впливу, які застосовуються державою для досягнення визначених цілей. До основних інструментів належать нормативно-правові, організаційні, фінансово-економічні та інформаційно-комунікаційні механізми [12]. Взаємозв'язок основних інструментів публічної політики супроводу ветеранів війни подано на рис. 1.1. Як видно з наведеної блок-схеми, нормативно-правові, організаційні, фінансово-економічні та інформаційно-комунікаційні механізми функціонують не ізольовано, а у взаємодії, формуючи цілісну систему реалізації публічної політики. Комплексне застосування зазначених інструментів створює передумови для забезпечення доступності публічних послуг ветеранам війни, підвищення ефективності управлінських рішень та посилення міжвідомчої координації [12; 16].



Рис. 1.1 – Інструменти публічної політики супроводу ветеранів війни в Україні

У 2022–2025 рр. домінуючу роль відіграють нормативно-правові та організаційні інструменти, спрямовані на створення інституційної основи ветеранської політики. Водночас фінансово-економічні інструменти, зокрема програмне фінансування та грантова підтримка, залишаються обмеженими через військові видатки держави. Це зумовлює зростання ролі міжнародної технічної допомоги та партнерських програм, що частково компенсують ресурсний дефіцит.

Інформаційно-комунікаційні інструменти набувають особливої ваги у контексті забезпечення доступності публічних послуг для ветеранів. Недостатня поінформованість отримувачів послуг про наявні можливості супроводу часто виступає прихованим бар'єром реалізації політики, що потребує окремої уваги з боку органів публічної влади.

З позицій теорії публічного управління публічна політика реалізується насамперед через систему публічних послуг, які надаються громадянам відповідно до визначених стандартів і процедур. У сфері супроводу ветеранів війни публічні послуги охоплюють широкий спектр напрямів – від адміністративних та соціальних до реабілітаційних і консультаційних.

Особливістю публічних послуг для ветеранів є їхня комплексність і міжвідомчий характер, що вимагає координації між різними органами влади та організаціями. Відсутність інтегрованих механізмів надання послуг призводить до ситуацій, коли ветеран змушений самостійно координувати власний «маршрут» взаємодії з державою, що суперечить принципам клієнтоорієнтованості та доступності публічних послуг [13].

Суттєвою рисою публічної політики воєнного часу є її багаторівневий характер. У сфері супроводу ветеранів війни ухвалення та реалізація управлінських рішень здійснюються на різних рівнях публічної влади, що відповідає концепції багаторівневого управління (multi-level governance). Зазначена концепція ґрунтується на ідеї розподілу управлінських повноважень між національним, регіональним та місцевим рівнями, а також на взаємодії державних і недержавних акторів у процесі формування та реалізації публічної політики [11]. На рис. 1.2, подано блок-схему публічної політики супроводу ветеранів війни, яка реалізується в межах багаторівневої системи управління, у якій кожен рівень публічної влади виконує специфічні функції. У межах багаторівневого управління *національний рівень* відіграє стратегічну та нормативну роль. Саме на цьому рівні формуються загальні цілі ветеранської політики, визначаються пріоритети державного втручання, розробляється нормативно-правова база та затверджуються державні програми супроводу ветеранів війни. У період 2022–2025 рр. національний рівень також забезпечує координацію з міжнародними партнерами та залучення ресурсів міжнародної технічної допомоги, що є критично важливим в умовах воєнного стану.

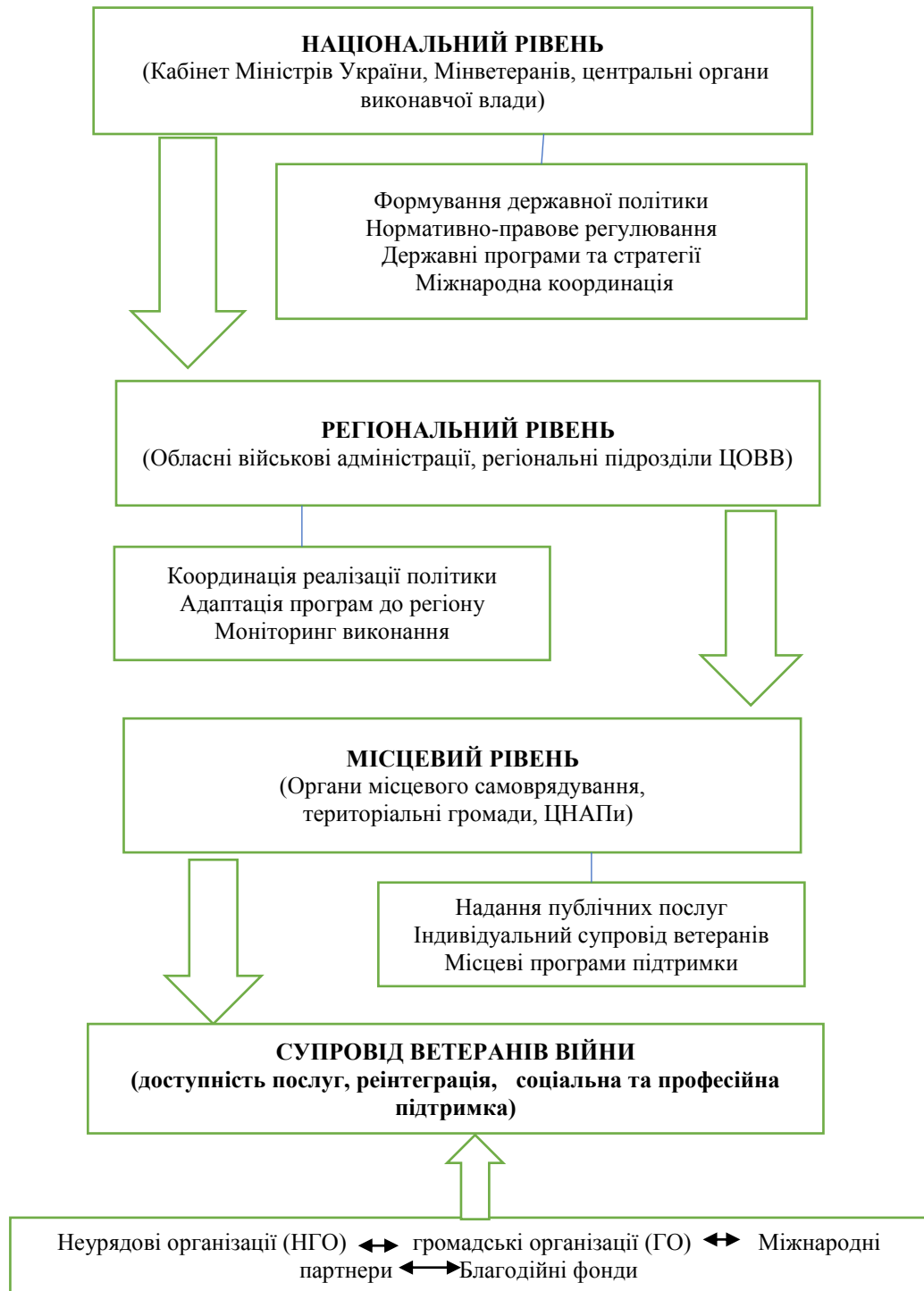


Рис 1.2 – Багаторівневе управління у публічній політиці супроводу ветеранів війни в Україні

Регіональний рівень у системі багаторівневого управління виконує функцію адаптації державної політики до територіальних особливостей. Обласні військові адміністрації та регіональні підрозділи центральних органів

виконавчої влади здійснюють координацію між громадами, організують реалізацію державних програм на регіональному рівні та забезпечують моніторинг їх виконання. У сфері супроводу ветеранів війни регіональний рівень є проміжною ланкою між стратегічними рішеннями держави та практичним наданням публічних послуг, що знижує ризики фрагментації політики.

Ключову роль у практичній реалізації публічної політики супроводу ветеранів війни відіграє місцевий рівень, представлений органами місцевого самоврядування та територіальними громадами. Саме на цьому рівні відбувається безпосередня взаємодія з ветеранами як отримувачами публічних послуг, надається соціальний, адміністративний та консультаційний супровід, а також реалізуються локальні програми підтримки. В умовах децентралізації громади отримали розширені повноваження, що дозволяє їм формувати власні моделі супроводу ветеранів, проте водночас актуалізує проблему нерівномірності управлінської спроможності між різними територіями.

Важливою ознакою концепції багаторівневого управління є вертикальна та горизонтальна координація. Вертикальна координація забезпечує узгодженість дій між рівнями публічної влади, тоді як горизонтальна – взаємодію між різними суб'єктами на одному рівні, зокрема між органами влади, громадськими організаціями та міжнародними партнерами. Для політики супроводу ветеранів війни така координація є критично необхідною, оскільки відсутність взаємодії між рівнями управління може призводити до дублювання функцій, прогалин у наданні послуг або неефективного використання ресурсів [15].

Вертикальна взаємодія між національним, регіональним і місцевим рівнями доповнюється горизонтальною координацією з громадськими та міжнародними акторами, що забезпечує комплексний характер ветеранської політики та підвищує її адаптивність до умов воєнного часу [11; 15].

Отже, застосування концепції багаторівневого управління дає змогу розглядати публічну політику супроводу ветеранів війни як інтегровану

систему управлінських рішень, у межах якої національний, регіональний і місцевий рівні влади виконують взаємодоповнювальні функції. Такий підхід дозволяє поєднати стратегічне бачення держави з практичними механізмами реалізації політики, забезпечити міжсекторальну взаємодію та використання емпіричних даних для коригування управлінських рішень. Зазначені теоретичні положення формують підґрунтя для подальшого аналізу інституційної складової ветеранської політики України та розгляду супроводу ветеранів війни як об'єкта публічного управління, що буде здійснено у наступному підрозділі магістерської роботи.

1.2 Супровід ветеранів війни як об'єкт публічної політики

Супровід ветеранів війни в умовах воєнного та післявоєнного періоду набуває особливого значення як самостійний об'єкт публічного управління, що поєднує соціальні, адміністративні та управлінські компоненти. На відміну від традиційних підходів до соціального захисту, які переважно зосереджуються на наданні окремих пільг або виплат, супровід передбачає комплексний, клієнтоорієнтований підхід до задоволення потреб ветеранів з урахуванням їхнього індивідуального життєвого контексту [16]. У цьому сенсі супровід ветеранів війни виступає інтегрованим управлінським процесом, що охоплює планування, координацію та моніторинг публічних послуг.

У наукових дослідженнях поняття «супровід» використовується для опису специфічного виду діяльності, спрямованої на забезпечення безперервної, координованої та адресної підтримки особи у процесі її взаємодії з інституційним середовищем. У соціально-гуманітарних науках супровід розглядається як технологія роботи з людиною, що перебуває у складній життєвій ситуації, яка поєднує оцінювання потреб, планування підтримки, залучення необхідних ресурсів і моніторинг результатів. Такий підхід акцентує

увагу на процесуальному характері супроводу та його орієнтації на досягнення сталих змін у становищі особи, а не лише на наданні разової допомоги [8].

З позицій нормативного регулювання в Україні супровід конкретизується через поняття «соціальний супровід», яке закріплене у системі соціальних послуг і визначається як комплекс заходів, спрямованих на подолання складних життєвих обставин шляхом оцінки потреб, складання індивідуального плану та контролю результатів надання допомоги [6]. Нормативне трактування підкреслює інституційну впорядкованість супроводу, його регламентованість і включеність у систему публічних сервісів. Водночас таке розуміння має функціональні обмеження, оскільки фокусується переважно на соціальній сфері та не охоплює повною мірою управлінський і міжсекторальний виміри супроводу.

У межах публічної політики поняття «супровід» набуває ширшого змісту та виходить за рамки окремої соціальної послуги. У цьому контексті супровід ветеранів війни доцільно визначати як інтегровану управлінську діяльність органів публічної влади та партнерських інституцій, спрямовану на координацію, забезпечення доступу та узгодження комплексу публічних послуг і управлінських рішень, необхідних для соціальної, професійної та громадянської реінтеграції ветеранів. Таке визначення дозволяє розглядати супровід як об'єкт публічної політики, що має власні цілі, суб'єктів, інструменти та очікувані результати.

З огляду на це, поняття «супровід» у публічній політиці характеризується низкою ключових ознак:

Процесуальність і безперервність – супровід є тривалим процесом, що охоплює етапи адаптації, стабілізації та досягнення визначених результатів.

Адресність та індивідуалізація – супровід ґрунтується на оцінці індивідуальних потреб і формуванні персоналізованої траєкторії підтримки.

Міжвідомчість і координаційність – супровід передбачає узгодження дій різних органів влади та партнерів у межах єдиної логіки.

Орієнтація на результат – ефективність супроводу оцінюється через досягнення конкретних управлінських і соціальних результатів.

Публічний характер – супровід реалізується в межах публічної політики та підлягає підзвітності й оцінюванню.

Водночас важливо окреслити межі поняття «супровід», щоб уникнути його надмірного розширення. Супровід не ототожнюється з усією системою соціального захисту, не зводиться виключно до психологічної або медичної допомоги та не замінює індивідуальної відповідальності ветерана за власну життєву траєкторію. Його функція полягає у створенні умов і механізмів доступу до публічних ресурсів та у зниженні інституційних бар'єрів у процесі реінтеграції.

З огляду на різноманіття наукових інтерпретацій та нормативних підходів до розуміння супроводу, доцільно узагальнити ключові аспекти трактування цього поняття з позицій науки, чинного нормативного регулювання та публічної політики. Така систематизація дозволяє чітко окреслити межі застосування поняття «супровід» та виявити його змістовні акценти в кожному з підходів, що узагальнено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Підходи до трактування поняття «супровід»

Підхід	Сутність трактування	Ключовий акцент
Науковий	Супровід як процесна технологія адресної та безперервної підтримки особи	Розвиток спроможностей, адаптація, індивідуальна траєкторія
Нормативний	Супровід як регламентована соціальна послуга в системі соціального захисту	Процедури, стандарти, формалізовані етапи
Управлінський	Супровід як інтегрований об'єкт публічного управління та координації політики	Міжвідомча взаємодія, результативність, доступність послуг

Таким чином, у контексті публічної політики супровід ветеранів війни слід розглядати як самостійний об'єкт управлінського впливу, що поєднує елементи соціальної підтримки, адміністративного сервісу та стратегічної координації. Саме таке розуміння створює теоретичну основу для аналізу практичних механізмів і програм супроводу ветеранів війни, що буде здійснено у другому розділі магістерської роботи.

Важливою характеристикою супроводу ветеранів війни як об'єкта публічної політики є його міжвідомчий характер. Реалізація супроводу передбачає участь різних органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, установ соціального захисту, служб зайнятості, медичних і реабілітаційних закладів, а також громадських організацій. Така багатосуб'єктність зумовлює необхідність координації управлінських рішень і чіткого розподілу повноважень між учасниками процесу, що узгоджується з концепцією багаторівневого управління.

У теорії публічної політики одним із ключових підходів до організації супроводу вразливих груп населення є модель case management, або індивідуального управління випадком. Сутність цього підходу полягає у призначенні відповідального фахівця (кейс-менеджера), який координує процес надання послуг конкретній особі, здійснює оцінку її потреб, формує індивідуальний план супроводу та забезпечує взаємодію з різними постачальниками послуг [18]. У сфері супроводу ветеранів війни case management дозволяє враховувати складний і багатовимірний характер потреб ветеранів, зменшуючи ризик втрати інформації та неузгодженості дій між інституціями.

Адаптація моделі case management до умов публічної політики в Україні у 2022–2025 рр. пов'язана з низкою викликів, серед яких – обмежені кадрові ресурси, відсутність єдиних стандартів супроводу та недостатня цифровізація процесів. Водночас перевагою цього підходу є його орієнтація на результат і підвищення ефективності використання публічних ресурсів, що відповідає принципам належного врядування (good governance). Саме тому case

management дедалі частіше розглядається як перспективний інструмент удосконалення ветеранської політики на місцевому рівні.

Іншим важливим елементом супроводу ветеранів війни як об'єкта публічної політики є концепція «єдиного вікна» (one-stop-shop). Зазначений підхід передбачає організацію доступу ветеранів до комплексу публічних послуг через єдину точку взаємодії з державою, що суттєво спрощує адміністративні процедури та знижує навантаження на отримувачів послуг [19]. У контексті публічної політики one-stop-shop виступає не лише сервісним інструментом, а й управлінським механізмом, що сприяє інтеграції різних послуг у межах єдиної системи.

Застосування принципу «єдиного вікна» у сфері супроводу ветеранів війни має особливе значення в умовах воєнного часу, коли доступ до публічних інституцій може бути ускладнений, а потреби ветеранів — терміновими. Водночас ефективність цього підходу значною мірою залежить від рівня міжвідомчої взаємодії та наявності цифрових інструментів обміну даними між органами влади. За відсутності належної координації концепція one-stop-shop ризикує перетворитися на формальну адміністративну оболонку без реального спрощення процедур.

З метою узагальнення теоретичних положень щодо сутності супроводу ветеранів війни як об'єкта публічного управління доцільно подати його структурно-функціональну модель (рис. 1.3).

Як показано на рис. 1.3, супровід ветеранів війни розглядається як комплексний об'єкт публічної політики, у межах якого поєднуються об'єкт управлінського впливу, суб'єкти реалізації політики, управлінські механізми та інструменти публічної політики. Така структуризація дозволяє відобразити логіку формування та реалізації супроводу ветеранів війни як цілісної системи, орієнтованої на забезпечення доступності публічних послуг і соціальної реінтеграції ветеранів.

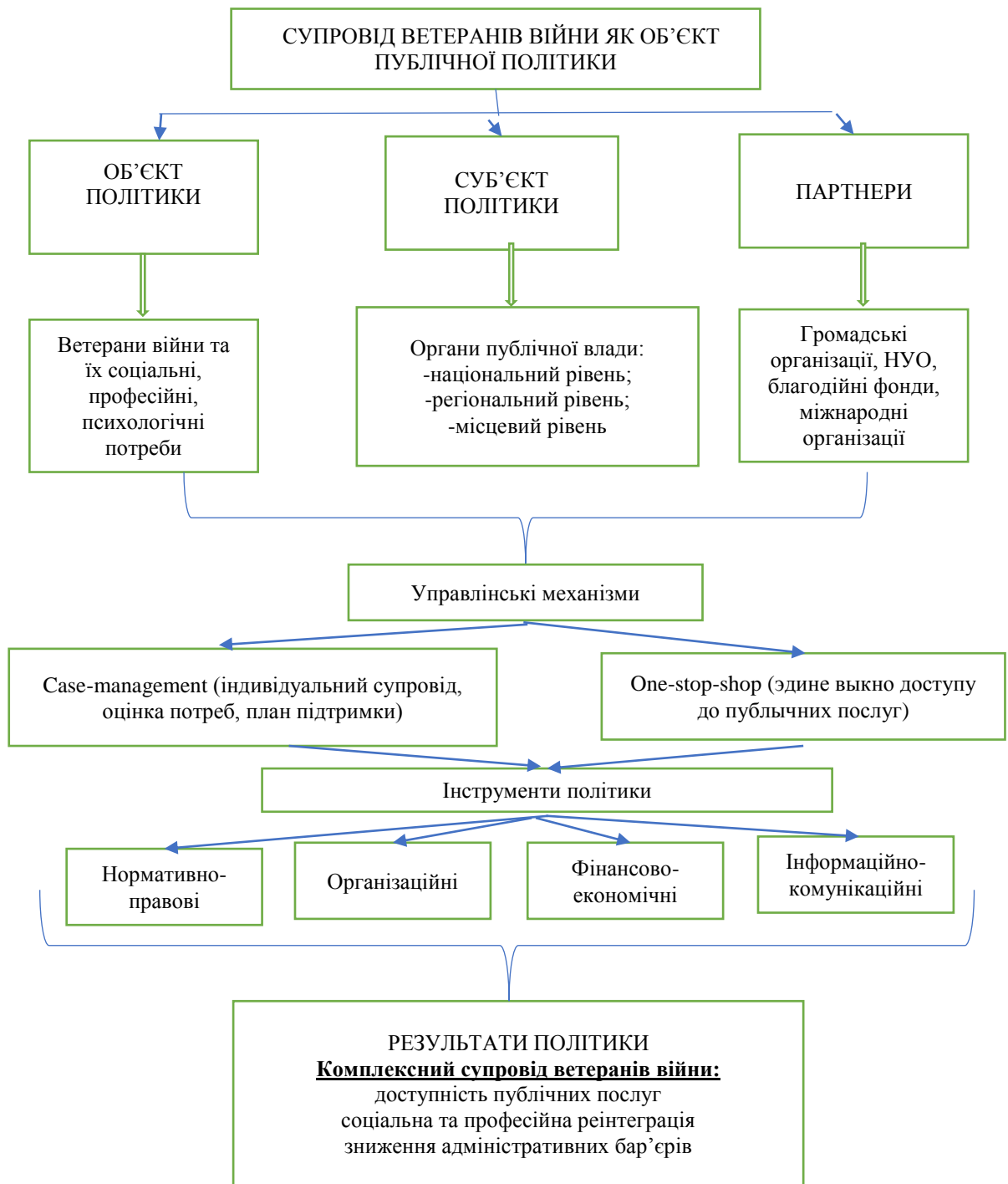


Рисунок 1.3 Супровід ветеранів війни як об'єкт публічної політики

Отже, обґрунтовано доцільність розгляду супроводу ветеранів війни як самостійного об'єкта публічної політики, що поєднує елементи соціальної підтримки, адміністративного сервісу та міжвідомчої координації. Уточнення поняття «супровід» з позицій наукового, нормативного та управлінського підходів дозволило окреслити його змістовні межі, ключові ознаки та

функціональне призначення в системі публічної політики. Доведено, що ефективний супровід ветеранів війни ґрунтується на принципах безперервності, адресності, результативності та публічної підзвітності, а його реалізація потребує застосування сучасних управлінських механізмів, зокрема індивідуального управління випадком і принципу «єдиного вікна». Зазначені теоретичні положення створюють концептуальну основу для подальшого аналізу інституційних механізмів і практик реалізації публічної політики супроводу ветеранів війни в Україні, що буде здійснено у наступних підрозділах роботи.

1.3 Принципи та моделі публічної політики щодо ветеранів у країнах-партнерах України

Формування та реалізація публічної політики щодо ветеранів у країнах-партнерах України ґрунтується на поєднанні усталених принципів публічного управління та спеціалізованих моделей ветеранського супроводу, адаптованих до національних інституційних контекстів. У період 2022–2025 рр. міжнародний досвід набув для України особливої значущості не як об'єкт прямого запозичення, а як теоретично-практичний орієнтир для побудови власної системи публічної політики супроводу ветеранів війни [9; 17].

У науковій літературі та практиці публічного управління країн Європейського Союзу, НАТО та Організації економічного співробітництва та розвитку (Organisation for Economic Co-operation and Development, далі – OECD) політика щодо ветеранів базується на низці базових принципів, які визначають логіку управлінських рішень і механізмів їх реалізації. Передусім ідеться про принцип цілісності (holistic approach), що передбачає охоплення не лише соціального забезпечення, а й сфер охорони здоров'я, зайнятості, освіти, житлової політики та громадянської участі ветеранів [9; 17]. Застосування

цього принципу дозволяє формувати узгоджену траєкторію реінтеграції та уникати фрагментарності політичних рішень.

Другим ключовим принципом є орієнтація на потреби отримувача послуг (person-centred approach). У країнах-партнерах України ветеран розглядається як активний учасник процесу реінтеграції, який залучається до формування індивідуальної траєкторії підтримки. Реалізація цього принципу тісно пов'язана із застосуванням моделей case management та індивідуальних планів супроводу, що широко використовуються у США, Канаді та низці країн ЄС [18].

Важливе місце у ветеранській політиці посідає принцип міжвідомчої та міжсекторальної координації, який є відповіддю на комплексний характер потреб ветеранів. У більшості країн-партнерів України функції супроводу розподілені між різними міністерствами, агентствами та партнерами, проте реалізуються в межах узгоджених стратегій або через спеціалізовані координаційні механізми. Це забезпечує узгодженість політики на національному, регіональному та місцевому рівнях публічного управління [11].

Окремо слід виокремити принцип доказовості та оцінювання результатів (evidence-based policy). У країнах ОЕСД політика щодо ветеранів систематично підлягає моніторингу й оцінюванню з використанням кількісних і якісних індикаторів, що дає змогу коригувати програми супроводу відповідно до досягнутих результатів. Такий підхід сприяє підвищенню підзвітності органів публічної влади та раціональному використанню публічних ресурсів [15; 16].

На основі зазначених принципів у країнах-партнерах України сформувалися типові моделі публічної політики щодо ветеранів, які відрізняються рівнем централізації, інституційною архітектурою та механізмами координації. Однією з найбільш інституційно оформлених є централізована модель, характерна для Сполучених Штатів Америки, де функціонує окремий орган виконавчої влади — Department of Veterans Affairs (VA), відповідальний за більшість напрямів ветеранської політики [18; 23].

Централізована модель передбачає зосередження ключових функцій супроводу ветеранів у межах єдиної вертикально інтегрованої інституції. До

таких функцій належать стратегічне планування ветеранської політики, організація медичних, реабілітаційних і психологічних послуг, адміністрування соціальних виплат і пенсійного забезпечення, підтримка професійної реінтеграції ветеранів, а також координація міжвідомчої взаємодії та управління інформаційними ресурсами [18].

У межах цієї моделі супровід ветеранів розглядається як безперервний управлінський процес, у якому взаємодія ветерана з державою здійснюється через стандартизовану систему сервісів і процедур. Це забезпечує єдність підходів до надання послуг незалежно від місця проживання ветерана та сприяє підвищенню передбачуваності публічної політики [24].

Водночас ефективність централізованої моделі значною мірою залежить від якості вертикальної координації між центральним органом і регіональними та місцевими структурами, що безпосередньо забезпечують надання послуг. За недостатньої взаємодії з місцевим рівнем централізована система може втрачати чутливість до територіальних особливостей і конкретних потреб ветеранських спільнот [15; 26]. Саме тому важливу роль відіграють механізми багаторівневого управління та міжсекторальної взаємодії, зокрема співпраця з громадськими організаціями ветеранів і недержавними провайдерами послуг [11; 27]. Ключовою інституційною ланкою централізованої моделі у США є фахівець із супроводу ветеранів (*veteran case manager / veterans service officer*), який забезпечує операційну координацію між ветераном та системою публічних сервісів. Через діяльність цього фахівця реалізуються принципи людиноцентричності, безперервності та інтегрованості супроводу, закладені у стратегічних документах ветеранської політики [18; 21].

Фахівець із супроводу здійснює оцінку індивідуальних потреб ветерана, формує персоналізований план підтримки, координує доступ до медичних, соціальних, освітніх і реабілітаційних послуг та супроводжує ветерана на різних етапах його реінтеграції. Такий підхід відповідає логіці *case management* і забезпечує узгодженість дій між структурними підрозділами та партнерами системи [21].

З управлінської точки зору фахівець із супроводу виконує подвійну функцію: з одного боку, він знижує інституційні бар'єри доступу ветеранів до публічних послуг, а з іншого — формує зворотний зв'язок для органів публічної влади щодо ефективності програм і наявних прогалин у сервісах. Це створює умови для коригування політики на основі практичного досвіду її реалізації відповідно до принципів evidence-based policy [15; 25].

Медична допомога ветеранам у США організована в межах Veterans Health Administration (VHA) — структурного підрозділу VA, який управляє інтегрованою системою охорони здоров'я для ветеранів. До спектра медичних послуг належать первинна і спеціалізована допомога, лікування бойових травм, протезування, фізична реабілітація та паліативна підтримка [18]. Поєднання лікувальних і реабілітаційних програм у межах єдиного інституційного середовища забезпечує безперервність супроводу ветерана та узгодженість медичних втручань [25].

Психологічна підтримка є складовою медичних і соціальних сервісів VA та охоплює лікування посттравматичних стресових розладів, індивідуальне й групове консультування, сімейну терапію та програми психосоціальної адаптації. Її координація здійснюється у взаємодії між VHA та фахівцями із супроводу ветеранів, що дозволяє інтегрувати психологічну допомогу з іншими видами підтримки та зменшити ризик фрагментації послуг [18; 21].

Працевлаштування ветеранів у США розглядається як один із ключових показників успішності реінтеграції. Відповідні послуги координуються Veterans Benefits Administration (VBA) у співпраці з Department of Labor і включають професійну орієнтацію, програми перекваліфікації, освітні гранти та підтримку ветеранського підприємництва [25].

Отже, система супроводу ветеранів у США функціонує як централізована, багатофункціональна та людиноцентрична модель публічної політики, у межах якої медичні, психологічні та соціально-економічні послуги інтегровані в єдину управлінську систему. Досвід США демонструє значення чіткої інституційної координації, професійного супроводу та підзвітності як

ключових чинників ефективності ветеранської політики. Поряд із централізованою моделлю у країнах-партнерах України застосовуються також децентралізовані та інтегровані підходи до організації ветеранського супроводу. Зокрема, у багатьох країнах Європейського Союзу домінує мережева модель, у межах якої держава формує стратегічні рамки, а безпосереднє надання послуг здійснюється на місцевому рівні за активної участі громадських організацій [9]. В умовах сучасних викликів поширення набуває й інтегрована сервісна модель, що поєднує принцип «єдиного вікна» з цифровими інструментами надання публічних послуг, спрямованими на спрощення доступу ветеранів до сервісів і зниження адміністративних бар'єрів [10].

Державна політика щодо ветеранів війни в Україні спирається на розгалужену систему нормативно-правових актів, яка визначає статус ветеранів, їхні права та державні гарантії підтримки. Базовим актом є Закон України “Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту” № 3551-ХІІ від 22.10.1993. Цей закон закріплює перелік категорій ветеранів (як зазначено вище) та встановлює систему пільг і соціальних гарантій для них та членів їхніх сімей. Зокрема, законом передбачено безоплатне медичне обслуговування ветеранів, знижки на оплату комунальних послуг, переважне право на забезпечення житлом, одноразову грошову допомогу, пільги на проїзд, санаторно-курортне лікування тощо (ст. 12–16 Закону). На основі цього Закону прийнято низку постанов Уряду, що деталізують порядок надання конкретних пільг і послуг ветеранам.

Іншим важливим актом є Закон України “Про соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їх сімей” № 2011-ХІІ від 20.12.1991, який забезпечує соціальні гарантії особам, що проходять військову службу, та їхнім родинам. Хоча цей закон безпосередньо стосується військовослужбовців, він пов'язаний із ветеранською політикою, оскільки плавний перехід військовика до статусу ветерана потребує збереження безперервності в соціальному захисті (без “провалів” після звільнення зі служби).

У 2023–2025 роках законодавча база ветеранської політики активно оновлюється з урахуванням викликів теперішньої війни. Зокрема, Указ Президента України № 512/2024 від 22.08.2024 “Про невідкладні заходи щодо підтримки ветеранів війни...” дав старт комплексному перегляду державної політики у ветеранській сфері. Цим указом Главі Уряду доручено розробити Національну стратегію ветеранської політики та інші заходи для забезпечення гідного рівня життя ветеранів і членів їхніх сімей. На виконання президентського указу, у березні 2025 року було внесено зміни до Закону України “Про засади внутрішньої і зовнішньої політики”, якими вперше на рівні основ внутрішньої політики держави закріплено принципи і пріоритети ветеранської політики. Це означає, що підтримка ветеранів офіційно стала складовою стратегічних завдань держави.

Для обліку контингенту ветеранів та планування заходів підтримки, Кабінет Міністрів створив Єдиний державний реєстр ветеранів війни. Відповідну Постанову КМУ №700 від 14.08.2019 “Про Єдиний державний реєстр ветеранів війни” ухвалено з метою централізації інформації про всіх ветеранів та членів сімей загиблих. Реєстр слугує інструментом для призначення пільг і відстеження потреб ветеранів; його ведення покладено на Міністерство у справах ветеранів. Таким чином, законодавча база охоплює як матеріальні аспекти (статус, пільги), так і інституційні механізми (реєстри, координаційні органи) реалізації ветеранської політики.

Державні стратегії та програми для ветеранів. Окрім законів прямої дії, державна політика реалізується через стратегічні документи та цільові програми. Ключовим документом новітнього періоду стала Стратегія ветеранської політики на період до 2030 року, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України № 1209-р від 29.11.2024. Ця Національна стратегія – фундаментальний документ, який визначає довгострокові пріоритети роботи держави з ветеранами. В ній відображені всі сфери взаємодії держави і ветеранів: від моменту звільнення військовика до його повної самореалізації у цивільному житті. Стратегія 2030 містить три головні стратегічні цілі

ветеранської політики: відновлення людського капіталу та добробуту ветеранів і їхніх сімей, повагу та вшанування та зміцнення національної безпеки завдяки потенціалу ветеранів. Для реалізації Стратегії затверджено Операційний план заходів на 2024–2027 роки, який конкретизує завдання органів влади у сферах медичного забезпечення, реабілітації, працевлаштування, житлових програм, інформаційної політики тощо. Виконання цього плану координується Мінветеранів із залученням інших центральних органів влади.

Ще одним важливим документом є Стратегія формування системи переходу від військової служби до цивільного життя на період до 2033 року, схвалена розпорядженням КМУ №1350-р від 31.12.2024. Ця стратегія спрямована на створення цілісної державної системи підтримки військовослужбовців у процесі звільнення та після нього. Вона охоплює питання підготовки військовиків до цивільних професій, менторських програм, співпраці між Міністерством оборони і Мінветеранів щодо передачі інформації про потреби звільнених воїнів тощо. Фактично, стратегія переходу є складовою частиною загальної ветеранської політики, фокусуючись на попередженні проблем адаптації – ще до того, як військовий стане ветераном у повному розумінні.

Для вирішення більш вузьких завдань Уряд запроваджує цільові державні програми. Приклад – концепція державної програми “Ветеран. Робота на 2026–2027 роки”, схвалена розпорядженням КМУ № 1163-р від 23.10.2025. Метою програми “Ветеран. Робота” є сприяння працевлаштуванню ветеранів, підтримка підприємницьких ініціатив серед них, навчання та перекваліфікація у короткостроковій перспективі (2026–2027 рр.). Згідно з Концепцією програми, передбачено розробку комплексу заходів з інтеграції ветеранів у економіку, стимулювання роботодавців наймати ветеранів, створення спеціалізованих кар’єрних центрів для захисників та захисниць України. Програма матиме свого державного замовника (Мінветеранів) і окреме фінансування, що дозволить зосередитися на проблемі безробіття серед колишніх військових.

Варто зазначити, що у ветеранській політиці діють і інші тематичні програми та нормативні акти. Наприклад, Державна цільова програма зі забезпечення житлом ветеранів війни, численні постанови щодо санаторно-курортного лікування, психологічної реабілітації (фінансується через Фонд соціального захисту), програми спортивної реабілітації ветеранів (зокрема, розвиток руху “Ігри Нескорених” в Україні). Крім того, щорічно в Законі про Державний бюджет України передбачаються окремі рядки видатків на потреби ветеранів війни: виплата разової грошової допомоги до 5 травня, субвенції місцевим бюджетам на програми підтримки учасників АТО/ООС тощо.

Загалом, нормативно-правове забезпечення супроводу ветеранів війни нині формується як багаторівнева система: від законів, що визначають статус і основні гарантії, до стратегій і планів дій, що окреслюють довгострокове бачення, і до конкретних урядових програм та наказів міністерств, що деталізують реалізацію політики на практиці. Така система покликана забезпечити цілісний підхід: від нормативних принципів – до конкретних послуг для кожного ветерана.

Таким чином, аналіз принципів і моделей публічної політики щодо ветеранів у країнах-партнерах України засвідчує відсутність універсального підходу до організації ветеранського супроводу. Водночас спільними для більшості моделей залишаються орієнтація на комплексність, міжвідомчу координацію та результативність політики, що створює концептуальну основу для формування національної моделі публічної політики супроводу ветеранів війни в Україні та подальшого емпіричного аналізу, представленого у другому розділі магістерської роботи.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ ЩОДО СУПРОВОДУ ВETERANІВ ВІЙНИ В УКРАЇНІ

2.1 Оцінка результативності системи супроводу ветеранів на державному рівні

Державна політика ветеранської підтримки у 2024–2025 роках кардинально посилилася – фінансування збільшено вдвічі, впроваджено нові проєкти та служби. Держбюджет-2024 передбачив ~13,6 млрд грн на ветеранську політику, що удвічі більше ніж у 2023 році [27]. Пріоритети державної політики у сфері супроводу ветеранів охоплюють забезпечення житлом, запуск інституту помічника ветерана, розширення реабілітаційних і освітніх програм, а також удосконалення механізмів соціальних виплат. З огляду на комплексний характер зазначених заходів, доцільно розглянути систему підтримки ветеранів у розрізі основних видів послуг. Першочергове місце серед них посідає реабілітація, як базова передумова відновлення працездатності та соціальної інтеграції.

Держава розбудувала систему медичної, фізичної та психологічної реабілітації ветеранів, нарощуючи її спроможність у 2024–2025 роках. Фінансування на ментальну, фізичну, спортивну реабілітацію захисників та їхніх родин у 2024 році збільшено вп'ятеро – до 2,59 млрд грн [27]. Реалізується партнерський проєкт Recovery у співпраці з міжнародними та національними благодійними організаціями, спрямований на створення сучасних центрів фізичної, медичної та психологічної реабілітації на базі державних закладів охорони здоров'я. Станом на початок 2024 року мережа охоплювала 8 реабілітаційних центрів у 7 містах України, зокрема у Вінниці, Києві, Луцьку, Львові, Одесі, Полтаві та Рівному.

Упродовж 2024 року мережу було суттєво розширено за рахунок відкриття та запуску нових центрів у Дніпрі, Хмельницькому, Черкасах, Полтаві, а також другого відділення в Одесі; окремі заклади пройшли етап розширення потужностей (зокрема у Вінниці та Луцьку). Реалізація цих заходів дозволила наростити загальну пропускну спроможність мережі до приблизно 20 тис. пацієнтів на рік.

Водночас наявні потужності залишаються недостатніми порівняно з масштабами потреб: за експертними оцінками, реабілітаційних послуг потребують щонайменше 100 тис. військовослужбовців, унаслідок чого в окремих регіонах формуються черги тривалістю кілька місяців. З метою подолання цього дефіциту держава поступово залучає приватні медичні заклади та міжнародних партнерів, доповнюючи мережу Recovery іншими формами реабілітаційної допомоги.

Таким чином, розширення мережі реабілітаційних закладів за рахунок партнерських ініціатив і залучення недержавних суб'єктів не може розглядатися як єдиний інструмент вирішення проблеми дефіциту реабілітаційних послуг. Ключову роль у забезпеченні доступності, стандартизації та фінансової сталості реабілітації відіграють державні механізми закупівлі та оплати медичних послуг, насамперед у межах програми медичних гарантій.

Національна служба здоров'я України (далі – НСЗУ) фінансує реабілітаційні послуги ветеранів за програмою медичних гарантій. НСЗУ встановила стандарти, що кожен реабілітаційний заклад повинен мати мультидисциплінарну команду (лікар фізичної та реабілітаційної медицини, психолог, ерготерапевт, фізотерапевт тощо) та необхідне обладнання [9; 62]. Ветерани отримують реабілітацію безоплатно в державних і акредитованих центрах – пакет для найскладніших травм покриває 33 тис. грн витрат на одного пацієнта [10]. Особлива увага надається психологічній реабілітації та спортивній реабілітації. За державні кошти проводяться психологічні тренінги, спортивні змагання та табори відновлення для ветеранів. Наприклад, у Києві

восени 2025 року відбулися всеукраїнські Ігри ветеранів «Гарт», а з 2026 року впроваджується програма «Ветеранський спорт», за якою кожен ветеран чи ветеранка може отримувати 1500 грн щоквартально на спортивні активності (абонементи в зал, басейн тощо) [16; 32]. Такі заходи сприяють фізичному й ментальному відновленню захисників та формують базові умови для повернення до активного суспільного життя. Водночас ефективність загальнодержавних програм значною мірою залежить від їх імплементації на регіональному та місцевому рівнях, де відбувається безпосередній контакт із ветеранами та адаптація сервісів до конкретних потреб громад. На місцевому рівні відкриваються ветеранські реабілітаційні простори. З 2024 року при обласних лікарнях діють центри соціально-психологічної реабілітації (підпорядковані Мінветеранів) [7; 26]. Також громади започатковують власні програми: наприклад, у Івано-Франківську в 2024 році реабілітацію пройшли близько 5 тисяч поранених бійців на базі місцевих медичних закладів [14]. У Львові впроваджена унікальна програма музикотерапії для ветеранів [33; 41]. Таким чином, розвиток мережі реабілітаційних і відновлювальних сервісів формує базові передумови для стабілізації фізичного та психологічного стану ветеранів. Наступним етапом їх повноцінної соціальної інтеграції є економічна реінтеграція, що передбачає відновлення або формування нової професійної траєкторії, здобуття затребуваних на ринку праці компетентностей і забезпечення сталого доходу.

Уряд усвідомлює, що економічна реінтеграція ветеранів – запорука їх гідного життя. Тому у 2024–2025 рр. зосереджено зусилля на професійній адаптації, навчанні та підтримці ветеранського бізнесу [17; 21]. Із Державного бюджету на 2024 рік було передбачено значні видатки на заходи професійної адаптації ветеранів, включно з перепідготовкою та підвищенням кваліфікації (частина 2,6 млрд грн у загальному обсязі підтримки ветеранів) [27]. Одним із ключових інструментів є ваучери на навчання, максимальна сума яких у 2024 році становить до 30280 грн для одного ветерана, що дає можливість здобути нову професію або підвищити кваліфікацію за рахунок державних коштів [15].

Це дає можливість захисникам безоплатно опанувати нові спеціальності чи пройти курси перепідготовки (наприклад, ІТ, інженерні спеціальності, водії тощо) для конкурентного працевлаштування в цивільному секторі [3; 15].

За даними Мінветеранів, понад 1300 ветеранів та членів їхніх родин скористалися безоплатними програмами навчання та перепідготовки станом на 2025 рік [32]. У межах регіональної практики, наприклад, 461 ваучер було видано у Миколаївській області на загальну суму понад 5,8 млн грн у 2024 році [32]. Водночас, у Харківській області професійна адаптація ветеранів реалізується через державну Програму навчання та перепідготовки. Програма охоплює 156 напрямів професій та спеціальностей, включно з медичними, будівельними, транспортними та інженерними професіями, які користуються попитом на ринку праці [8; 15]. Станом на вересень 2025 року послугами служби зайнятості скористалися 595 ветеранів Харківщини, з яких 30 осіб пройшли навчання за ваучером, а 134 – були працевлаштовані після відповідного кваліфікаційного підвищення чи адаптації [32].

Крім того, служба зайнятості надає ветеранам консультації з працевлаштування та кар'єрного розвитку, що посилює ефективність професійної адаптації на місцевому рівні [8]. Узагальнену характеристику інструментів та результатів працевлаштування ветеранів у Харківській області наведено у таблиці 2.1. Тобто попри наявність розгалуженої мережі інструментів сприяння зайнятості, фактичні результати працевлаштування ветеранів у Харківській області залишаються обмеженими порівняно з масштабами потреб [32]. Співвідношення кількості звернень ветеранів до служби зайнятості та числа осіб, які отримали роботу або пройшли професійне навчання, свідчить про низьку результативність трансформації підтримки у сталу зайнятість, що частково зумовлено прифронтовим статусом регіону та скороченням кількості безпечних робочих місць. Крім того, недостатня інтеграція програм рескілінгу з реальним попитом роботодавців та нерівномірна доступність інструментів у громадах знижують ефективність заходів професійної адаптації [15].

Таблиця 2.1 – Інструменти працевлаштування та професійної адаптації ветеранів у Харківській області за 2024–2025 роки

Інструмент (канал підтримки)	Що саме надається	Показники по Харківській області (період)
Підбір вакансій і працевлаштування через службу зайнятості	Підбір роботи, супровід працевлаштування, взаємодія з роботодавцями	134 учасника бойових дій працевлаштовано від початку 2025 року (станом на 26.09.2025); 595 ветеранів скористалися послугами служби зайнятості
Профнавчання/перенавчання через ваучер (як інструмент під працевлаштування)	Навчання/підвищення кваліфікації з держкомпенсацією	У 2025 році 30 ветеранів розпочали навчання за ваучерами; сума компенсації 30 280 грн; перелік: 95 професій + 61 спеціальність
Експериментальний проєкт профнавчання для УБД та осіб з інвалідністю внаслідок війни	Направлення на навчання за спеціальним проєктом	За січень-липень 2024 року: направлено 18 осіб у межах експериментального проєкту профнавчання УБД та осіб з інвалідністю внаслідок війни
Охоплення послугами служби зайнятості (УБД як клієнтська група)	Реєстрація, кар'єрні консультації, підбір вакансій, направлення на програми	За січень-липень 2024 року: послуги отримали 322 особи з категорії УБД
Робота з роботодавцями та вакансійний банк (контекст спроможності ринку)	Залучення роботодавців, збір вакансій, організація підбору	За січень–березень 2025 року: зі службою співпрацювали 2415 роботодавців, подано 7261 вакансію, забезпечено зайнятість 6416 осіб (постійна/тимчасова)
Гранти/мікрогранти як шлях до самозайнятості та створення робочих місць (ветеранський компонент)	Підтримка підприємництва (як альтернатива найму)	У 2025 році позитивні рішення отримали понад 830 осіб, серед них 33 ветерани та їхні родини; загальний обсяг підтримки 317,5 млн грн, бізнес-плани передбачають 1453 робочі місця
Супровід у громадах (інституційна підтримка працевлаштування)	Робота фахівців із супроводу ветеранів, маршрутизація до вакансій/програм	У громадах Харківської області працює понад 70 фахівців із супроводу ветеранів та демобілізованих осіб (у т.ч. для сприяння працевлаштуванню)

За таких умов актуалізується потреба у посиленні адресності підтримки, розвитку дистанційних і гнучких форматів зайнятості та розширенні стимулів для бізнесу, орієнтованих на працевлаштування.

Для ветеранів-підприємців запущено низку програм грантової підтримки. Український ветеранський фонд (УВФ) у 2024 році профінансував 163 ветеранські бізнеси грантами (до 1 млн грн кожен) на запуск чи розвиток власної справи [6; 15]. Ще 358 ветеранів та членів сімей отримали відшкодування (до 20 тис. грн) на купівлю обладнання за програмою мікрофінансування бізнесу [6]. УВФ також провів освітні проекти для підприємців: тренінги з бізнес-планування, юридичні консультації, створив спільноту ветеранів-бізнесменів [15]. За підтримки Мінветеранів і платформи Дія.Бізнес організовано конкурс стартапів: у 2023–2024 рр. ветерани можуть отримати гранти від 250 тис. грн до 1 млн грн на власну справу в межах програми «Варто робити своє» [27]. Такі інструменти стимулюють підприємницьку активність серед колишніх військових.

Поряд із фінансовими стимулами для започаткування власної справи, держава та приватні партнери впроваджують комплексні навчальні та менторські програми, які дають змогу ветеранам опанувати ключові навички ведення бізнесу й адаптуватися до нових економічних реалій.

Навчальні та менторські програми допомагають ветеранам увійти в нові професії. У квітні 2024 року стартувала безкоштовна освітня програма Google «Grow with Google: для малого бізнесу» спеціально для ветеранів-підприємців [3]. Протягом 8 тижнів учасники (в т.ч. початківці з бізнес-ідеями) навчалися стратегії, фінансам, маркетингу, продажам та юридичним аспектам ведення бізнесу. По завершенні курсу 100 найкращих ветеранських бізнесів отримали можливість менторської підтримки від експертів Google [3]. Окрім того, за сприяння Мінветеранів і IT-компаній проводяться bootcamp-и та хакатони: зокрема, восени 2024 року у Львові відбувся інтенсив для ветеранів у сфері виробничого бізнесу з грантовим фондом €6500 на розвиток ідей [23].

Сприятливі умови для найму ветеранів формуються і на ринку праці. Великі роботодавці спільно з державою запускають проекти на кшталт «Hire a Veteran», розуміючи переваги військової дисципліни, навичок лідерства, стресостійкості та командної роботи. Деякі компанії запроваджують пріоритет при наймі, організовують стажування або навчальні програми для захисників, а також співпрацюють з ветеранськими об'єднаннями.

За даними Мінсоцполітики, саме економічні труднощі та юридичні бар'єри залишаються серед ключових проблем ветеранів при поверненні до цивільного ринку праці [25]. У відповідь на це держава формує стимули для роботодавців: від податкових пільг до законодавчих ініціатив щодо квот на працевлаштування осіб зі статусом учасника бойових дій.

Поглибити розуміння ситуації дозволяє порівняльний аналіз поглядів обох сторін – ветеранів та роботодавців – на основі узагальнених даних профільних міністерств і служб за 2024 рік. Інформацію подано в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 Погляд ветеранів і роботодавців на працевлаштування (результати опитування за 2024 рік) [22; 34; 44]

Категорія	Ключові позиції (за результатами узагальнених опитувань)
Ветерани	67% відчують труднощі з працевлаштуванням через невідповідність вакансій, фізичні обмеження, ПТСР. Основні бар'єри: юридична невизначеність статусу, відсутність професійної адаптації, обмежений доступ до консультування. Позитивно оцінюють роботу центрів зайнятості та ваучерну систему, але вказують на нерівномірну присутність у громадах.
Роботодавці	43% готові брати ветеранів на роботу за умови інформаційної підтримки з боку держави. Найбільший попит – на фахівців із досвідом у логістиці, безпеці, ІТ, транспорті, механіці. Запитують про компенсаційні механізми (гранти, пільги, часткову оплату ЄСВ). Вказують на потребу в роз'ясненнях щодо психологічної адаптації ветеранів.

Понад 67% ветеранів, за результатами опитування Мінветеранів та ДСЗУ, відчують бар'єри у процесі працевлаштування [22]. Найчастіше йдеться про

відсутність адаптованих вакансій, ігнорування військового досвіду як активу, а також низьку поінформованість про механізми державної підтримки. Водночас майже половина опитаних роботодавців (43%) готові брати ветеранів на роботу, але потребують супровідних інформаційних, правових та психологічних інструментів [34]. Найбільше зацікавлення спостерігається у тих секторах, де навички, набуті на фронті, мають пряму прикладну цінність: логістика, охорона, безпека, ІТ та кризовий менеджмент [49].

Таким чином, реальні результати інтеграції ветеранів у ринок праці залежать не лише від особистих зусиль, а й від здатності держави забезпечити подвійний супровід – як ветерана, так і роботодавця.

Одним із практичних інструментів такого супроводу, що поєднує адаптацію ветерана та залучення громади, став інститут менторства «рівний-рівному». Інститут менторства «рівний-рівному» почав впроваджуватися як відповідь на масове повернення військових до цивільного життя. Ще у 2023 році Мінветеранів анонсувало пілотний проєкт ветеранського менторства [28]. Мета – у громадах працюють спеціально навчені наставники з числа досвідчених ветеранів, які допомагають побратимам орієнтуватися в бюрократичній системі, отримувати послуги та адаптуватися в суспільстві [28]. Ментор супроводжує кількох ветеранів, надає поради, ділиться власним успішним досвідом інтеграції. Цей підхід довів ефективність за кордоном (наприклад, програми “Hire a Veteran” у США чи peer mentoring у Британії) [54; 58; 63].

В Україні у 2022–2023 рр. ГО «Інститут молоді» реалізувала соціальний проєкт «Ментори для ветеранів/ок» в Узинській громаді (Київщина) – було розроблено алгоритм запровадження менторської підтримки на рівні територіальної громади [34]. На основі цього досвіду Мінветеранів планує масштабувати наставництво по країні. У рамках пілотної програми з розвитку ветеранського менторства, яку Міністерство у справах ветеранів реалізує з 2024 року, навчання майбутніх наставників-ветеранів організовано на базі ветеранських розвиткових центрів при трьох університетах – у Вінниці, Дніпрі

та Львові [23; 28]. Освітній модуль охоплює психологічну підготовку, техніки ефективної комунікації, основи соціальної роботи та алгоритми взаємодії з інституціями [2; 33]. Завдання ментора – визначати потреби підопічного, допомагати орієнтуватися в системі послуг і скеровувати до відповідних служб.

Менторські підходи дедалі частіше інтегруються у ширші програми реінтеграції. Зокрема, в межах безкоштовних бізнес-курсів для ветеранів обов'язково передбачено наставницький супровід: після завершення навчання за кожним учасником закріплюється ментор, який допомагає у пошуку роботи або розвитку підприємницького проекту.

Таким чином, менторство поступово стає системним компонентом як державних, так і громадських ініціатив – аби жоден ветеран не залишився сам на сам із викликами після повернення.

Важливим аспектом є психологічна допомога «рівний-рівному». У 2024 році при Українському ветеранському фонді запрацювала цілодобова гаряча лінія кризової підтримки: за рік опрацьовано 14000 звернень від ветеранів та їхніх родин [22]. На лінії працюють психологи, багато з яких самі ветерани або військові психологи – це підвищує рівень довіри до такої форми допомоги [33]. Фонд також організував 107 груп взаємопідтримки ветеранів у різних містах (модерація здійснюється професійними психологами) [13]. Такі групи та неформальні ветеранські клуби («спільноти побратимів») дозволяють ділитися переживаннями, знижувати рівень емоційного напруження та запобігати соціальній ізоляції. Психологічна стабільність ветеранів тісно пов'язана з матеріальним благополуччям та гарантіями безпеки. Саме тому заходи соціального захисту становлять ще один ключовий напрям державної підтримки у 2024–2025 роках [9].

Соціальний захист ветеранів у 2024–2025 рр. охоплює широкий спектр заходів: від грошових виплат і пільг до забезпечення житлом та протезування. Держава суттєво підвищила видатки на ці цілі: у Державному бюджеті на 2024 рік передбачено 5,75 млрд грн на забезпечення житлом понад 2 тисяч ветеранів війни та членів сімей загиблих захисників (на 248 млн грн більше, ніж у 2023

році) [27; 16]. Це дозволило збільшити обсяги надання квартир і житлових компенсацій для пільгових категорій, зокрема осіб з інвалідністю внаслідок війни, багатодітних ветеранів та родин полеглих військовослужбовців.

Крім того, у бюджеті зарезервовано 409,8 млн грн на одноразову грошову допомогу у разі загибелі або встановлення інвалідності ветерана війни [1; 22]. Виплати членам сімей загиблих становлять 750 прожиткових мінімумів (станом на 2024 рік — понад 1,5 млн грн) [10]. Особи з інвалідністю внаслідок війни отримують щомісячні державні соціальні допомоги, надбавки на догляд, компенсації витрат на проїзд, лікарські засоби та санаторно-курортне лікування; зазначені гарантії діяли й раніше, однак у 2024–2025 роках спостерігається зростання обсягів їх фінансування [9].

Поряд із прямими виплатами та соціальними гарантіями, держава впроваджує цифрові інструменти, спрямовані на спрощення доступу ветеранів до пільг і мінімізацію бюрократичних процедур. Нові електронні сервіси спрощують отримання пільг. З 2024 року через портал «Дія» запрацювала послуга компенсації 50% вартості обов'язкового автострахування (ОСЦПВ) для ветеранів-водіїв. Держава покриває половину вартості страхового полісу, іншу половину — страхова компанія, унаслідок чого для ветерана автоцивілка фактично є безкоштовною [18]. Для користування послугою достатньо мати статус учасника бойових дій або особи з інвалідністю внаслідок війни, підтверджений в електронному кабінеті. Також через застосунок «Дія» ветерани можуть оформити електронне ветеранське посвідчення, податися на соціальні виплати та відстежувати статус поданих заяв.

Міністерство у справах ветеранів України та підпорядкований йому Український ветеранський фонд приділяють особливу увагу адресній допомозі. У 2024 році Український ветеранський фонд профінансував тисячі безоплатних юридичних консультацій для ветеранів і членів їхніх родин [22; 34], а також долучився до надання значного обсягу соціальних послуг у межах державних і партнерських програм. Крім того, фонд розробив і поширив інформаційний гайд «Шлях ветерана»: десятки тисяч примірників буклету з переліком

державних пільг і сервісів було передано до територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки по всій країні [26], що суттєво підвищило рівень обізнаності ветеранів щодо їхніх прав.

На місцевому рівні органи влади ухвалюють комплексні програми соціального захисту ветеранів. Так, Львівська міська рада запровадила програму на 2024–2026 роки, яка передбачає одноразову адресну допомогу дітям загиблих військовослужбовців на освіту й оздоровлення, грошову компенсацію ветеранам з інвалідністю внаслідок війни, матеріальну допомогу учасникам бойових дій на дороговартісне лікування, компенсацію витрат на житлово-комунальні послуги, щорічні виплати батькам загиблих захисників, співфінансування придбання житла, а також податкові пільги щодо нерухомості та землі [8; 41]. Аналогічні програми діють і в інших регіонах України – на рівні областей та територіальних громад, з урахуванням можливостей місцевих бюджетів [32]. Таким чином, органи місцевого самоврядування доповнюють загальнодержавні гарантії власними інструментами соціальної підтримки.

Недержавні організації також відіграють вагомую роль у системі соціального захисту ветеранів. Благодійні фонди та волонтерські ініціативи сприяють покриттю потреб, які не завжди можуть бути повністю забезпечені державою, зокрема у сфері протезування, реабілітації та психологічної підтримки. Правозахисні громадські організації, зокрема «Право на захист», надають юридичні консультації ветеранам і беруть участь у вдосконаленні законодавства у сфері ветеранської політики [34]. Така синергія державних і громадських зусиль істотно підвищує загальний рівень соціального захисту ветеранів.

Важливим доповненням до зазначених ініціатив стали ветеранські простори, які поєднують ресурси держави та громадського сектору у форматі «єдиного вікна» для надання комплексної допомоги ветеранам на місцях.

Ветеранські простори (хаби) стали новим форматом підтримки на місцевому рівні. У 2023–2025 рр. по всій Україні відкриваються комунікаційні хаби для ветеранів — місця, де можна отримати кілька послуг в одному

просторі та провести час у середовищі ветеранської спільноти. Перші ветеранські простори були створені за підтримки Міністерства у справах ветеранів України та органів місцевого самоврядування і стали моделлю для масштабування в інших регіонах [7; 8].

Такі простори функціонують як «дружні середовища підтримки», у межах яких надається психологічна допомога, правові консультації, соціальний супровід, а також проводяться інформаційні та реабілітаційні заходи для ветеранів і членів їхніх родин [33; 41]. Основною метою діяльності ветеранських просторів є сприяння соціалізації ветеранів та формування доступного середовища підтримки, у якому поєднуються професійна допомога і неформальне спілкування.

У низці регіонів України вже сформовано розгалужену мережу таких просторів, що функціонують як за рахунок місцевих бюджетів, так і за підтримки донорських організацій. Ветеранські хаби надають правову й соціальну допомогу, психологічну підтримку, можливості навчання та самореалізації, а також виконують функцію місця зустрічей і взаємодії ветеранської спільноти [7; 43]. Подібні багатофункціональні простори відкриваються у різних містах і громадах України, адаптуючи набір послуг до локальних потреб.

Окрім комунальних ветеранських просторів, в Україні діє мережа Veteran Hub – перша незалежна платформа комплексної підтримки ветеранів та їхніх близьких. Станом на 2025 рік Veteran Hub має стаціонарні офіси у Києві та Вінниці, а також мобільні формати роботи, що дозволяють надавати послуги у громадах області [43]. Консультанти Veteran Hub надають юридичні роз'яснення щодо статусів, сприяють працевлаштуванню, інформують про освітні та грантові можливості для ветеранів [15; 34]. Мобільний формат роботи є особливо важливим для віддалених та сільських громад, де обмежена наявність профільних фахівців.

Співпраця органів місцевого самоврядування та громадських організацій є ключовою умовою ефективного функціонування ветеранських просторів. У

різних регіонах України такі партнерства дозволяють поєднувати ресурси громад, неурядового сектору та донорів для реалізації програм перекваліфікації, психологічної підтримки, соціального супроводу та розвитку ветеранських ініціатив [5; 34]. Зокрема, у 2024 році в Одесі в межах діяльності Veteran Hub Odesa реалізовувалися проєкти з розвитку спроможності громад і ветеранських активістів у сфері підтримки ветеранів [5]. Подібні практики демонструють, що поєднання державних і громадських ресурсів створює умови для впровадження інноваційних підходів до реінтеграції ветеранів навіть на рівні невеликих громад.

Отже, протягом 2024–2025 років в Україні формується цілісна багаторівнева система супроводу ветеранів. Вона охоплює медичну та психологічну реабілітацію, професійну адаптацію та зайнятість, наставництво, соціальний захист і правову підтримку. Державні органи (Мінветеранів, Мінсоцполітики, МОЗ, інші ЦОВВ) тісно співпрацюють з місцевою владою і громадянським суспільством, аби забезпечити ветеранам людиноцентричний підхід при переході від військової служби до мирного життя [55; 57].

Попереду – нові виклики, адже після перемоги чисельність ветеранів може зрости до 5–6 мільйонів [65]. Але закладені у 2024–2025 роках програми та сервіси вже зараз демонструють конкретні результати у відновленні, працевлаштуванні та соціалізації наших Захисників і Захисниць. Досвід України у цій сфері формується просто зараз – і його успіх має вагоме значення як для самих ветеранів, так і для стійкості суспільства в цілому.

Отже, система супроводу ветеранів на державному рівні охоплює широкий спектр програм і сервісів у сфері реабілітації, працевлаштування, освіти та соціального захисту. Водночас ефективність реалізації цих заходів значною мірою залежить від наявності механізму індивідуального супроводу ветерана та координації між задіяними інституціями, що зумовлює доцільність окремого розгляду кейс-менеджменту та інституту помічника ветерана.

2.2 Кейс-менеджмент у системі супроводу ветеранів: інститут помічника ветерана та міжвідомча координація

Повернення військовослужбовців до мирного життя потребує комплексного підходу з урахуванням різноманітних потреб кожного ветерана – від медичної реабілітації до працевлаштування. Як зазначалося у підрозділі 2.2, ефективна реінтеграція неможлива без цілісної системи підтримки, що охоплює всі рівні національних та місцевих служб. У міжнародній практиці для координації такої підтримки широко застосовується підхід кейс-менеджменту (ведення випадку), який дедалі активніше запроваджується і в Україні [24; 64].

Кейс-менеджмент у соціальній роботі являє собою цілеспрямований процес індивідуального супроводу, що передбачає комплексну оцінку потреб клієнта, розробку індивідуального плану допомоги, координацію надання різноманітних послуг та постійний моніторинг результатів [12; 4]. Інакше кажучи, це системний і структурований підхід до забезпечення потреб конкретної особи шляхом узгодження дій різних фахівців і установ. У контексті підтримки ветеранів кейс-менеджмент означає персоніфікований супровід кожного ветерана, коли відповідальний фахівець (кейс-менеджер) допомагає ветерану отримати всі належні послуги та пільги, діючи як провідник через складну систему послуг.

Останніми роками держава робить акцент на впровадженні кейс-менеджменту в систему ветеранських послуг через інститут помічника ветерана. Помічник ветерана – це нова посадова особа на рівні громади, що виконує функції кейс-менеджера для колишніх військових. Згідно з офіційним визначенням, «помічник ветерана – фахівець в громаді, який здійснює індивідуальний супровід ветеранів та сприяє їм у реалізації їхніх можливостей, прав, гарантій, пільг» [29]. Головне завдання такого фахівця – забезпечити всебічну допомогу Захисникам і Захисницям у повноцінній адаптації до мирного життя [33]. Фактично помічник ветерана стає основною точкою входу ветерана у систему послуг: хоча ветеран може самостійно звертатися до

установ, роль помічника – зробити цей процес максимально зручним, швидким та ефективним.

Інститут помічника ветерана запроваджується як частина державної політики переходу від військової служби до цивільного життя. У червні 2023 року Кабінет Міністрів України ухвалив рішення про реалізацію експериментального проєкту, який передбачає введення посад помічників ветерана у пілотних регіонах [36]. Пілотний проєкт стартував 1 липня 2023 р. у чотирьох областях (Львівській, Вінницькій, Дніпропетровській, Миколаївській), а з 10 жовтня 2023 р. до нього приєдналися ще шість адміністративних одиниць – Закарпатська, Київська, Сумська, Полтавська, Харківська області та м. Київ [38]. Таким чином, до кінця 2023 року інститут помічника ветерана охопив 9 областей і столицю в рамках експерименту. За підсумками пілоту, у 2024 році планується масштабувати цю систему на всю територію України [17; 21]. Заявлена мета – забезпечити роботу до 15 тисяч помічників ветеранів по країні до кінця 2024 року [32], що відображає безпрецедентний масштаб розгортання кейс-менеджменту у ветеранській сфері.

Помічники ветеранів надають широкий спектр послуг, які охоплюють ключові потреби ветеранів та членів їхніх родин. Основні функції цієї посадової особи можна узагальнено в таблиці 2.3.

Як видно з наведеного, діяльність помічника ветерана має комплексний характер. Всі зазначені послуги надаються безоплатно на рівні громади [9], а звернутися по допомогу можуть не лише власне ветерани війни, але й члени їхніх сімей та родини загиблих (померлих) Захисників і Захисниць [10]. Важливо підкреслити, що інститут помічників реалізує принцип «рівний – рівному»: на посади помічників у першу чергу залучаються ветерани, які самі пройшли шлях адаптації, або члени сімей ветеранів та загиблих воїнів [34]. Такий підхід підвищує довіру між помічником і підопічним ветераном, адже лише ветеран здатен повністю зрозуміти стан, потреби та переживання іншого ветерана [64]. Помічники самостійно встановлюють контакт з військовослужбовцями, що повертаються з фронту, і розпочинають супровід з

перших днів демобілізації [35; 38]. Отже, держава прагне не чекати, поки ветеран сам звернеться по допомогу, а проактивно “підхопити” ветерана на етапі переходу до цивільного життя.

Таблиця 2.3 – Основні напрями діяльності помічника ветерана у межах кейс-менеджменту

Напрямок підтримки	Форми допомоги
Працевлаштування та навчання	Консультації з питань пошуку роботи, підбору вакансій; рекомендації щодо навчання, перекваліфікації, підвищення кваліфікації.
Соціальний захист та реабілітація	Інформування про соціальні гарантії та пільги; допомога в реалізації визначених законом прав ветерана; направлення до закладів медичної, фізичної та психологічної реабілітації.
Медико-психологічна підтримка	Консультації щодо отримання психологічних послуг; сприяння в оформленні необхідних документів для лікування або реабілітації; перенаправлення до відповідних фахівців.
Житлові та побутові питання	Допомога у вирішенні житлових проблем (пошук тимчасового або постійного житла); консультації щодо переїзду, облаштування побуту після повернення з служби.
Документальне супроводження	Допомога в підготовці документів, поданні заяв до державних органів, заповненні форм для отримання статусів, виплат, послуг.
Посередництво з органами влади	Міжвідомча координація на рівні випадку: встановлення зв'язку ветерана з потрібними установами (пенсійний фонд, служба зайнятості, заклади охорони здоров'я, навчальні заклади, ЦНАПи тощо); узгодження дій різних служб в інтересах клієнта.
Інформаційний супровід	Надання актуальної інформації про наявні державні та місцеві програми підтримки, про нові можливості для ветеранів (гранти, проекти, заходи тощо).

Інститут помічника ветерана позиціонується як повноцінна професія, інтегрована в систему публічних послуг. Помічники є штатними працівниками новостворених сервісних офісів у справах ветеранів при органах місцевого самоврядування [29; 32]. Такі офіси формуються як окремі комунальні установи (або некомерційні підприємства) в адміністративних центрах територіальних громад і виконують роль своєрідних фронт-офісів ветеранських послуг [7]. Помічники ветеранів забезпечуються робочим місцем в цих офісах, хоча за необхідності можуть працювати і в виїзному форматі (віддалено, здійснюючи

виїзди до ветеранів). Для реалізації експериментального проєкту на місцях було розгорнуто інфраструктуру навчання та відбору кадрів. Зокрема, у пілотних областях створено Центри ветеранського розвитку на базі закладів вищої освіти, де проводиться спеціалізоване навчання помічників ветеранів [2; 28]. Кандидати проходять тритижневий курс підготовки, що охоплює знання з нормативно-правової бази, навички комунікації з цільовою групою, основи психологічної підтримки тощо. Вимоги до кандидатів визначено високі: громадянство України, знання державної мови, вища освіта (не нижче молодшого бакалавра) [29]. Перевага надається саме ветеранам і членам їхніх родин, які відповідають критеріям відбору. Така кадрова політика покликана, з одного боку, забезпечити професійність помічників, а з іншого – зберегти той самий принцип «рівний-рівному», залучаючи людей із ветеранського середовища.

Впровадження кейс-менеджменту через помічників ветерана висуває високі вимоги до міжвідомчої координації. Оскільки потреби ветеранів є мультидисциплінарними, ефективний супровід охоплює компетенцію багатьох органів: охорони здоров'я (лікування, реабілітація), соціального захисту (пільги, виплати), освіти (перенавчання), зайнятості (працевлаштування, підтримка бізнесу), місцевого самоврядування (житлові питання, інтеграція в громаду) тощо. Координаційну роль у цьому процесі на центральному рівні має відігравати Міністерство у справах ветеранів (Мінветеранів), однак кожне профільне міністерство реалізує й власні програми підтримки ветеранів у межах своїх повноважень [26]. Тому надзвичайно важливо налагодити узгоджену взаємодію між всіма залученими відомствами.

У 2023 році, враховуючи виклики воєнного часу, уряд утворив спеціальний Координаційний штаб з питань реалізації державної ветеранської політики, до якого увійшли представники практично всіх ключових міністерств і відомств (охорони здоров'я, соціальної політики, економіки, освіти і науки, оборони, фінансів, внутрішніх справ та інші) [31]. Метою цього міжвідомчого штабу є забезпечення системної співпраці органів влади при наданні

комплексних послуг ветеранам, обмін інформацією та спільний контроль за виконанням державних програм підтримки ветеранів. Як підкреслюється в офіційних комунікаціях Міністерства у справах ветеранів та інтерв'ю керівництва відомства, координація зусиль різних органів влади є необхідною умовою забезпечення ветеранів війни та їхніх родин належною психологічною, медичною, освітньою, професійною та соціальною підтримкою [16].

Попри створення формальних координаційних механізмів, на практиці проблема узгодженості дій залишається актуальною. Парламентський Комітет з питань соціальної політики та захисту прав ветеранів наприкінці 2023 року констатував відсутність системного підходу до формування і реалізації ветеранської політики, а також недостатню ефективність міжвідомчої координації у сфері захисту прав ветеранів [19]. Аналітичні дослідження громадянського сектору також засвідчують, що, попри залученість значної кількості центральних органів виконавчої влади до вирішення ветеранських питань, єдина наскрізна стратегія взаємодії на практиці залишається фрагментованою. У цьому контексті інститут помічника ветерана може стати своєрідним «містком» між ветераном і розрізненими службами на місцях. Кейс-менеджер у громаді не замінює собою систему соціального захисту, охорони здоров'я чи інших галузевих структур, але координує їхні дії щодо конкретного ветерана, забезпечуючи адресний та людино-центричний підхід [24; 33]. Зокрема, одним із ключових обов'язків помічника ветерана є посередництво у взаємодії ветерана з органами державної влади та місцевого самоврядування, що безпосередньо передбачає налагодження сталих робочих контактів з різними інституціями на рівні громади та області.

Належна міжвідомча взаємодія важлива і для подолання інформаційних бар'єрів. Нерідко ветерани та їхні родини не володіють повною інформацією про свої права та можливості, розпорошеною між різними відомствами. Так, представники ветеранської спільноти неодноразово вказували на недостатнє інформування ветеранів щодо програм підтримки: за словами ветерана Масі Наєма, багато хто з військових навіть не чув про окремі державні проєкти

реабілітації чи соціальної адаптації [36]. У цьому плані поява помічників ветерана покликана закрити цю прогалину – саме вони мають доводити до кожного ветерана відомості про належні послуги, допомагати з оформленням потрібних документів і, в разі потреби, особисто супроводжувати ветерана до відповідної установи. Таким чином, реалізується людиноцентричний підхід: замість того, щоб ветеран самостійно оббивав пороги різних інстанцій, держава делегує помічника як персонального менеджера випадку, відповідального за кінцевий результат – успішну реінтеграцію конкретної людини в мирне життя.

Хоча інститут помічника ветерана ще перебуває на етапі становлення, вже окреслюються його потенційні переваги і виклики в плані міжвідомчої координації. Перевага – єдиний суб'єкт супроводу на рівні громади, що бачить повну картину потреб сім'ї ветерана і може ініціювати залучення потрібних служб. Виклик – необхідність вибудувати надійну вертикаль взаємодії: помічник ветерана – місцевий ветеранський офіс – обласний департамент ветеранів – Мінветеранів, а також горизонтальні зв'язки з іншими структурами (медичними закладами, навчальними центрами, центрами зайнятості тощо). Від злагодженості цієї багатoeлементної системи залежить успіх кейс-менеджменту у масштабах всієї країни.

Один із перших практичних досвідів реалізації цієї моделі супроводу демонструє Харківська область, яка стала одним із перших регіонів, де впровадження інституту помічника ветерана здійснювалося в рамках пілотного проєкту, ініційованого Міністерством у справах ветеранів у жовтні 2023 року [8]. У листопаді того ж року в громадах області розпочався конкурсний відбір кандидатів, який проводили спеціальні комісії за участі представників місцевого самоврядування, ветеранських організацій та профільних служб [37; 38]. У грудні 2023 року відібрані кандидати пройшли навчальну підготовку на базі регіонального Центру ветеранського розвитку, функціонування якого забезпечено на платформі Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна [39].

На початку 2024 року до виконання обов'язків приступили перші дев'ять помічників ветерана, які розпочали роботу у восьми територіальних громадах області: Богодухівській, Валківській, Балаклійській, Красноградській, Лозівській, Чугуївській, Пісочинській та Харківській міській [40; 41; 42]. В окремих громадах, зокрема в Пісочинській, кількість помічників була збільшена до двох осіб з огляду на високу концентрацію демобілізованих військовослужбовців у цій місцевості [41]. Варто зазначити, що більшість осіб, які обійняли відповідні посади, є ветеранами бойових дій або членами родин ветеранів, що сприяє реалізації принципу «рівний–рівному». Наприклад, у Пісочині посади кейс-менеджерів обійняли ветеран Афганської війни Олег Новіков та колишній боєць Національної гвардії Олександр Святенко, який був звільнений зі служби у 2022 році за станом здоров'я [43].

Особисті мотивації помічників підкреслюють важливість соціального залучення ветеранів до процесу підтримки побратимів. Як зазначає О. Святенко: «Тепер я хочу стати таким другом для хлопців, які повертатимуться з фронту. Коли допомагаєш іншим – ти допомагаєш собі» [44]. Такий підхід має реабілітаційний ефект не лише для одержувачів допомоги, а й для самих надавачів, які відновлюють свою роль у громаді.

Аналіз реалізації кейс-менеджменту на Харківщині свідчить як про ефективні практики, так і про наявні регіональні виклики. До позитивних аспектів можна віднести активну співпрацю помічників ветерана з органами місцевого самоврядування, ветеранськими спільнотами та профільними інституціями. Практика показує, що значна частина роботи здійснюється поза межами офісу – через виїзди до місця проживання ветеранів, що особливо важливо у випадках фізичних обмежень або психологічної ізоляції клієнтів [34; 45]. Однак результативність цього підходу стримується низкою системних факторів. По-перше, високий рівень навантаження: за наявною інформацією, кожен кейс-менеджер одночасно опрацьовує десятки індивідуальних кейсів [22; 34]. По-друге, обмежене територіальне охоплення – на пілотному етапі участь взяли лише вісім громад, тоді як потреба охоплює всю область [39]. По-третє,

безпековий контекст: прикордонний статус Харківщини створює додаткові труднощі у здійсненні виїздів, які іноді потребують погодження з військовими адміністраціями або спеціального транспорту [46].

Попри існуючі виклики, пілотна реалізація підтвердила доцільність інституалізації помічника ветерана на рівні громади як точки входу до всієї системи послуг. В обласній структурі було створено спеціалізоване Управління у справах ветеранів, яке здійснює координацію ветеранської політики та супроводжує громади в організаційних і методичних питаннях [47]. Фокусування на виключно ветеранській проблематиці дозволяє підвищити експертність рішень і оперативність реагування. У разі масштабування проєкту кожна громада матиме змогу призначити власного кейс-менеджера, забезпечивши повноцінне покриття потреб демобілізованих громадян.

Узагальнюючи, приклад Харківської області демонструє як високий потенціал інституту помічника ветерана, так і необхідність подальшого вдосконалення організаційної моделі кейс-менеджменту. Високий попит на персоналізований супровід, потреба у підвищенні кадрової спроможності, розширення ресурсної бази та забезпечення міжвідомчої взаємодії – критично важливі елементи для ефективного функціонування цієї системи в довгостроковій перспективі [34].

Водночас, на шляху до розгортання повноцінної системи супроводу ветеранів в масштабах країни залишаються структурні бар'єри, які потребують усунення. Досвід 2022–2025 рр. засвідчує, що ефективність навіть найкращих практик значною мірою залежить від ширшого інституційного та ресурсного контексту. Нижче окреслено ключові виклики, які мають бути враховані при подальшому розвитку ветеранської політики.

Бюрократизація процесів. Попри цифровізацію, все ще багато процедур вимагають паперового оформлення через різні інстанції. Це ускладнює життя ветеранам. Як підкреслюють дослідники, “бюрократія на низовому рівні органів влади” є однією з головних перешкод забезпечення потреб ветеранів

[64]. Впровадження “єдиного вікна” (e-Ветерана) лише почалось, і його доведення до повної функціональності – завдання на наступні роки.

Брак інформованості. Значна частина ветеранів недостатньо обізнана про свої права та доступні програми. Зокрема, багато хто не чув про безоплатні курси навчання чи про можливість отримати грант на бізнес. Це визнає і саме Мінветеранів: у 2023 р. одним із пріоритетів стало створення Єдиної бази знань для ветеранів на платформі e-Ветеран з повною інформацією про пільги, освітні програми, медпослуги тощо [29; 30; 34]. Розвиток такої бази знань та активна комунікація – необхідні кроки для підвищення ефективності політики.

Ресурсні обмеження. Через війну держава не може повністю профінансувати всі передбачені пільги. Наприклад, вимушене призупинення фінансування санаторних путівок у 2023 р. Також дуже обмеженим є фонд на одноразові виплати (324 млн грн – за умов тисяч поранених та сімей загиблих – це невеликі суми на одного отримувача) [22]. Відновлення повного спектру соціальних гарантій можливе лише зі стабілізацією економіки.

Реінтеграція найважчих випадків. Найбільші зусилля потрібні для підтримки тяжкопоранених ветеранів, ветеранів з інвалідністю та родин загиблих. Для них стандартні програми (ваучер на навчання чи спортреабілітація) недостатні. Потрібні довготривалі рішення: програми протезування, адаптація житла, психотерапія, забезпечення догляду. У 2025 р. МОЗ анонсував запуск системи довготривалого медичного догляду для важкопоранених ветеранів, що включатиме оцінку функціонального стану та індивідуальні плани реабілітації на дому і в шпиталях [62]. Це надзвичайно актуально, адже сотні військових мають складні травми і потребують постійної підтримки.

Індивідуальний підхід. Система ще тільки переходить від шаблонних пільг до індивідуального кейс-менеджменту. Не скрізь на місцях є підготовлені кадри, не у всіх громадах розуміють, як працювати з ветеранами. Відтак рівень підтримки нерівномірний: у прогресивних громадах (наприклад, у Вінниці реалізуються проєкти навчання ветеранів-електромонтерів спільно з

«Укренерго») [42; 34] ветерани почуваються потрібними, а в деяких районах – навпаки, залишаються наодинці з проблемами. Держава намагається вирівняти цю ситуацію шляхом поширення кращих практик – зокрема, вже зараз “ветеранський досвід” сильних громад передається іншим через асоціації місцевого самоврядування та освітні програми для управлінці.

Таким чином, досвід реалізації кейс-менеджменту та впровадження інституту помічника ветерана дозволяє окреслити як значні досягнення, так і системні бар’єри ветеранської політики в Україні. Наступний розділ буде присвячено аналізу стратегічних підходів до її вдосконалення, з урахуванням потреб різних категорій ветеранів, міжнародного досвіду та перспектив розвитку нормативно-інституційної бази.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ ЩОДО СУПРОВОДУ ВЕТЕРАНІВ ВІЙНИ

3.1 Удосконалення механізмів публічної політики супроводу ветеранів на національному рівні

Удосконалення механізмів публічної політики супроводу ветеранів на національному рівні потребує комплексного посилення інституційної, нормативно-правової та управлінської складових із урахуванням масштабів ветеранської спільноти в Україні та викликів післявоєнного періоду. Міжнародний досвід країн-партнерів України засвідчує, що ефективна ветеранська політика ґрунтується на поєднанні чіткої інституційної відповідальності, міжвідомчої координації, уніфікованих стандартів супроводу та розвинених цифрових інструментів [49; 54; 57; 65].

Узагальнення міжнародного досвіду свідчить, що ефективність ветеранської політики значною мірою визначається якістю інституційних інструментів. Відтак логічним є звернення до аналізу інституційних механізмів управління, які у країнах-партнерах України слугують основою комплексної системи супроводу ветеранів ((які були розглянуті у підрозділі 1.3). Наприклад, у Канаді у 2005 році була ухвалена Нова ветеранська хартія, яка заклала комплексний «пакет підтримки» для військовослужбовців і ветеранів – від медичної та реабілітаційної допомоги до сприяння працевлаштуванню, компенсації доходів і соціальних виплат [58; 63]. Аналогічний підхід застосовується у Франції, де Національний офіс ветеранів виконує функцію єдиного «вікна» для оформлення статусу та доступу до пільг у кожному регіоні [49; 50].

Аналітичні матеріали Organisation for Economic Co-operation and Development (далі – OECD) підкреслюють необхідність раннього виявлення

потреб ветеранів і оперативного надання мультисекторальних сервісів із високим рівнем інтеграції між медичними, соціальними, освітніми та зайнятисними службами [55; 60]. Водночас експерти ОЕСД та міжнародні фахівці з питань публічного управління й координації державної політики рекомендують вбудовувати ветеранську політику у ширші державні стратегії соціально-економічного розвитку та євроінтеграції, що дозволяє підвищити узгодженість рішень і залучити додаткові фінансові ресурси [56; 31].

З урахуванням викладеного для України ключовим завданням постає суттєве зміцнення законодавчої та інституційної бази публічної підтримки ветеранів. У контексті реалізації Стратегії ветеранської політики до 2030 року, схваленої Кабінетом Міністрів України у листопаді 2024 року та конкретизованої операційним планом на 2024–2027 роки [17; 21], доцільним є впровадження єдиного кодифікованого нормативно-правового акта – Ветеранського кодексу України. Станом на сьогодні підготовлено проєкт Кодексу України про захист державності, незалежності та статус захисників держави, розроблений за участі Міністерства у справах ветеранів України. Прийняття такого документа дозволить системно унормувати права, статус і гарантії всіх категорій ветеранів, усунути суперечності між чинними законодавчими актами, скасувати застарілі норми та чітко закріпити відповідальність держави перед ветеранською спільнотою [9; 10]. Загалом урядовий проєкт Ветеранського кодексу спрямований на формування єдиного, узгодженого та сучасного правового поля у сфері ветеранської політики, що має підвищити прозорість, керованість і передбачуваність механізмів державної підтримки ветеранів].

Ефективність ветеранської політики значною мірою залежить від якості міжвідомчої координації. У країнах із розвиненими моделями супроводу ветеранів впроваджуються формалізовані механізми взаємодії між міністерствами та агентствами. Наприклад, у США функціонує міжвідомчий механізм координації між Міністерством оборони та Міністерством у справах ветеранів, у межах якого запроваджено посаду «ведучого координатора», що

супроводжує ветерана та його родину під час переходу між різними системами надання допомоги [58; 63]. Подібна міжвідомча взаємодія застосовувалася і в Канаді під час підготовки Нової ветеранської хартії, яка базувалася на консультаціях із військовими та представниками кількох міністерств [6].

В Україні на національному рівні вже функціонує Координаційний штаб з питань ветеранської політики, до складу якого входять представники центральних органів виконавчої влади, силових структур і профільних парламентських комітетів [31; 19]. Водночас практика його діяльності засвідчує потребу в подальшій інституціоналізації. Доцільним є впровадження регулярного графіка засідань, обов'язкової звітності щодо виконання стратегічних цілей, а також розширення складу за рахунок представників органів місцевого самоврядування. На місцевому рівні доцільно створювати спеціалізовані робочі групи або визначати відповідальних посадових осіб із координації ветеранських питань, які забезпечуватимуть взаємодію з обласними та центральними структурами. Важливим елементом має стати затвердження єдиних алгоритмів взаємодії між фахівцями із супроводу ветеранів і службами зайнятості, охорони здоров'я й соціального захисту [25; 7].

Не менш важливим напрямом удосконалення державної політики є забезпечення єдності стандартів підтримки ветеранів війни. Міжнародний досвід свідчить, що ефективні системи супроводу ґрунтуються на стандартизованих пакетах послуг, які охоплюють охорону здоров'я, психосоціальну реабілітацію, професійну перепідготовку та соціальну підтримку. Зокрема, канадська ветеранська хартія передбачає обов'язковий кейс-менеджмент як інструмент індивідуалізації підтримки та координації міжвідомчих сервісів [65]. Аналітичні матеріали Organisation for Economic Co-operation and Development наголошують на необхідності цілісної інтеграції медичних, психологічних, освітніх і соціальних послуг із фокусом на реальні потреби ветерана та членів його родини, а також на важливості управління якістю таких послуг на основі чітких стандартів і результатів [55; 60].

Вважаємо, що стандартизація супроводу ветеранів має виходити за межі формального переліку послуг і передбачати впровадження єдиної технології індивідуального супроводу (case management). Такий підхід базується на обов'язковій первинній та періодичній оцінці потреб, формуванні індивідуального плану підтримки, маршрутизації до відповідних сервісів і координації між суб'єктами надання послуг на рівні територіальної громади [24; 64].

В Україні доцільно розробити та запровадити державні стандарти надання послуг ветеранам за всіма ключовими напрямками, визначивши чіткі вимоги до якості процедур, регламентні строки розгляду заяв і уніфіковані методики оцінки потреб. Реалізація Плану заходів Стратегії має передбачати, зокрема, розширення функціоналу Єдиного державного реєстру ветеранів як інструменту не лише обліку, а й супроводу випадків, а також удосконалення мережі соціальних закладів відповідно до єдиних стандартів якості [25; 32].

Водночас науковці підкреслюють, що ключовою умовою практичної реалізації стандартів є запровадження принципу «єдиного контакту», тобто закріплення за ветераном відповідального фахівця із супроводу, який здійснює оцінку потреб, інформування, координацію доступу до послуг, супровід процедур та ведення відповідного документообігу. Стандарти супроводу мають включати уніфіковані пакети документів, чіткі алгоритми обслуговування та механізми міжвідомчої взаємодії, що дозволяє суттєво знизити адміністративні бар'єри та підвищити результативність ветеранської політики на практиці [12].

Суттєвим чинником модернізації публічної політики супроводу ветеранів є розвиток цифрових рішень, що забезпечують централізацію доступу до послуг, автоматизацію управлінських процесів і зниження адміністративних бар'єрів. У країнах-партнерах України електронні платформи стали базовим інструментом реалізації ветеранської політики. Так, у Канаді функціонує портал *My VAC Account*, який дає змогу ветеранам подавати заяви онлайн та керувати персональними даними [65]. У США впроваджується цифрова стратегія, орієнтована на використання відкритих даних і сучасних API для

підвищення якості сервісів ветеранам [58], а в Австралії система *MyService* інтегрує дані кількох відомств і автоматизує перевірку документів, істотно скорочуючи навантаження на отримувачів послуг [50; 60]. Особливої уваги заслуговує також практика цифрових посвідчень ветерана, зокрема у Великій Британії, де цифрова ветеранська картка забезпечує оперативний доступ до широкого спектра публічних і соціальних сервісів [45].

З урахуванням зазначених підходів розвиток цифрової складової ветеранської політики в Україні доцільно здійснювати на базі єдиної інтегрованої платформи «Ветеран PRO», яка вже об'єднує державні програми лікування, реабілітації, освіти, працевлаштування, соціального захисту та підтримки ветеранського підприємництва [16; 30]. Подальше удосконалення цієї системи має передбачати, по-перше, створення єдиного електронного кабінету ветерана з можливістю авторизації через «Дію» або окремий портал, де формуватиметься персоналізований профіль зі статусом, доступними програмами та історією звернень. Такий кабінет має містити електронні форми заяв на отримання статусу, житлової підтримки, грантів і інших послуг з автоматичним контролем повноти поданих документів, що відповідає принципам дистанційного обслуговування, закладеним в операційних документах реалізації Стратегії [17; 21].

По-друге, важливим напрямом є інтеграція вже діючих цифрових сервісів – «єВідновлення», «єОселя», механізмів компенсації навчання дітей ветеранів тощо – шляхом об'єднання їхніх API в єдиному інтерфейсі «Ветеран PRO» та забезпечення «єдиного переходу» через екосистему «Дія». Це дозволить розширити функціонал платформи за рахунок модулів для запису на психологічні консультації, професійне навчання з елементами моніторингу результатів, участі у спортивних і реабілітаційних програмах, а також забезпечити персоналізоване інформування ветеранів [40; 47].

По-третє, доцільним є впровадження системи електронного супроводу у вигляді внутрішньої CRM для фахівців із супроводу ветеранів на центральному, регіональному та місцевому рівнях. Така система дозволить відстежувати

статус звернень, координувати надання допомоги та забезпечувати обмін інформацією між медичними закладами, Пенсійним фондом, службами зайнятості й іншими суб'єктами публічної політики. В Україні вже апробовано окремі елементи такого підходу, зокрема онлайн-заявки для направлення ветеранів до спеціалістів із реабілітації та сервіси підбору фахівців супроводу [29; 35], що створює підґрунтя для формування єдиної національної бази даних.

Додатковим інструментом підвищення доступності сервісів має стати запровадження голосових і чат-ботів підтримки у межах платформи «Ветеран PRO» або застосунку «Дія», які забезпечуватимуть цілодобові консультації з базових питань, пов'язаних із документами, строками надання допомоги та доступними програмами [30; 40]. У сукупності розвиток таких цифрових рішень дозволить трансформувати ветеранську політику з набору розрізнених сервісів у цілісну, керовану та клієнтоорієнтовану систему публічного супроводу ветеранів.

Таким чином, удосконалення механізмів публічної політики супроводу ветеранів на національному рівні має ґрунтуватися на поєднанні законодавчої кодифікації, посилення міжвідомчої координації, запровадження єдиних стандартів супроводу та розвитку інтегрованих цифрових сервісів [17; 21; 55]. Адаптація кращих міжнародних практик до українського контексту створює підґрунтя для формування системної, людиноцентричної та результативної ветеранської політики у післявоєнний період.

3.2 Механізми реалізації Концепції Державної цільової програми «Ветеран. Робота» на місцевому рівні

У межах цього підрозділу положення Концепції Державної цільової програми «Ветеран. Робота» на 2026–2027 роки використано як нормативну основу для формування пропозицій щодо вдосконалення механізмів її реалізації на рівні територіальних громад, з урахуванням ролі роботодавців та

міжсекторальної взаємодії [17; 21]. Місцеві громади виступають головним майданчиком практичної реалізації Концепції ДЦП «Ветеран. Робота», адже саме до них повертаються ветерани і саме місцева влада має забезпечити їм необхідні соціальні та економічні послуги [8; 32]. Місцеві органи влади є «першою точкою дотику» ветеранів із «мирним життям» і відповідають за створення в громадах інфраструктури та простору підтримки (ветеранських центрів, адаптаційних програм, грантових ініціатив тощо) [7; 42]. При цьому Концепція підкреслює, що державна ветеранська політика має базуватися на узгодженій діяльності центральних і місцевих органів влади, органів місцевого самоврядування, а також партнерстві з громадянським суспільством і бізнесом [17; 21]. Відтак, саме громади покликані «операціоналізувати» положення Концепції на місцевому рівні, враховуючи місцеві умови і потреби ветеранів.

Водночас дослідження свідчать, що реалізація ветеранської політики на рівні громад залишається фрагментарною і нерівномірною. У попередніх підрозділах було вже акцентовано увагу на тому, що рівень охоплення ветеранів послугами та підтримкою в різних громадах суттєво відрізняється і залежить від спроможності органів місцевого самоврядування задовольняти різноманітні потреби ветеранської спільноти [34; 41]. Ключовими перешкодами називають недостатнє фінансування на національному рівні, брак кваліфікованих фахівців та відсутність чіткого інституційного бачення щодо послуг для ветеранів [22; 34]. Такий аналіз вказує на необхідність підвищення спроможності громад: наприклад, посилення кадрових та фінансових ресурсів соціальних служб органів місцевого самоврядування, впровадження інструментів місцевого моніторингу потреб ветеранів, обмін кращими практиками між громадами. У Концепції наголошується, що політика підтримки ветеранів повинна включати механізми оцінки результативності та забезпечувати гнучкість реагування на виклики [17; 21], що прямо вказує на потребу у системному контролі та моніторингу на місцях. Таким чином, успішна реалізація Концепції вимагатиме інституціалізації ветеранської політики в громадах – від розробки місцевих програм і бюджетних планів до

створення мережі ветеранських просторів, адаптованих під специфіку конкретних територіальних громад [7; 34].

У Концепції та суміжних рекомендаціях підкреслюється необхідність комплексного індивідуалізованого підходу до ветеранів, що вимагає узгодженої міжвідомчої координації [17; 55]. Кейс-менеджмент у цьому контексті розглядається як сучасна технологія забезпечення скоординованої підтримки: це інструмент соціальної роботи, що дозволяє організувати комплексний і поетапний супровід конкретного ветерана, залучаючи потрібних фахівців і ресурси. Як зазначають М. Медведенко та Т. Захаріна, застосування кейс-менеджменту у системі підтримки ветеранів відіграє ключову роль у сприянні їхній соціальній реінтеграції та підвищенні якості публічних послуг, зокрема через скорочення строків розгляду звернень і координацію міжвідомчої взаємодії [13; 24].

На практиці підхід кейс-менеджменту почали застосовувати як місцеві ветеранські громадські організації, так і органи соцзахисту. За результатами польового дослідження, яке було проведене Центром «Право на захист» у співпраці з локальними ветеранськими та проветеранськими організаціями громадянського суспільства, у 2024–2025 роках, встановлено, що значна частина громадських організацій здійснює супровід ветеранів у ситуативному форматі, застосовуючи елементи кейс-менеджменту переважно для вирішення окремих індивідуальних проблем. Такий підхід передбачає розробку індивідуальних планів допомоги та координацію з установами служби зайнятості й реабілітаційними центрами, однак не має системного характеру та потребує інституціоналізації на рівні громад [34].

З урахуванням неоднорідності інституційної спроможності територіальних громад, роль фахівця із супроводу ветеранів потребує функціонального посилення та диференціації залежно від ресурсів громади. На практиці в частині громад діяльність такого фахівця обмежується інформаційно-консультативними функціями, тоді як повноцінний кейс-менеджмент (оцінка потреб, формування індивідуального плану, міжвідомча

координація, моніторинг результатів) залишається недоступним через кадрові, організаційні та фінансові обмеження [24; 34]. У цьому контексті доцільно розглядати фахівця із супроводу ветеранів не лише як виконавця соціальних послуг, а як локального координатора ветеранської політики, наділеного чітко визначеними повноваженнями та інструментами. Зокрема, його функції мають включати: проведення комплексної оцінки потреб ветеранів і членів їхніх сімей; координацію взаємодії з центрами зайнятості, закладами охорони здоров'я, реабілітаційними установами та роботодавцями; ведення кейсів із використанням уніфікованих інструментів документообігу; а також участь у формуванні пропозицій щодо розвитку місцевих програм ветеранської підтримки [13; 33].

З метою подолання нерівності спроможності громад до реалізації кейс-менеджменту доцільно запровадити модель міжмуніципального або надгромадського супроводу, за якої фахівці з більших або ресурсно спроможних громад можуть забезпечувати координаційну та методичну підтримку менших громад. Альтернативним механізмом є створення регіональних команд супроводу ветеранів, що дозволить забезпечити базовий стандарт індивідуального супроводу незалежно від фінансових і кадрових можливостей конкретної громади [42].

Узагальнення наведених положень потребує їх структурного відображення. Тому для систематизації функцій фахівця із супроводу ветеранів та механізмів міжмуніципальної й регіональної координації пропонується рисунок 3.1 відповідної моделі супроводу й відображає перехід від обмежених інформаційно-консультативних функцій до повноцінного кейс-менеджменту, у межах якого фахівець із супроводу ветеранів виконує роль локального координатора ветеранської політики. Модель враховує неоднорідність ресурсів територіальних громад та передбачає застосування міжмуніципальних і регіональних механізмів підтримки для забезпечення базового стандарту індивідуального супроводу ветеранів незалежно від фінансових і кадрових можливостей громади.

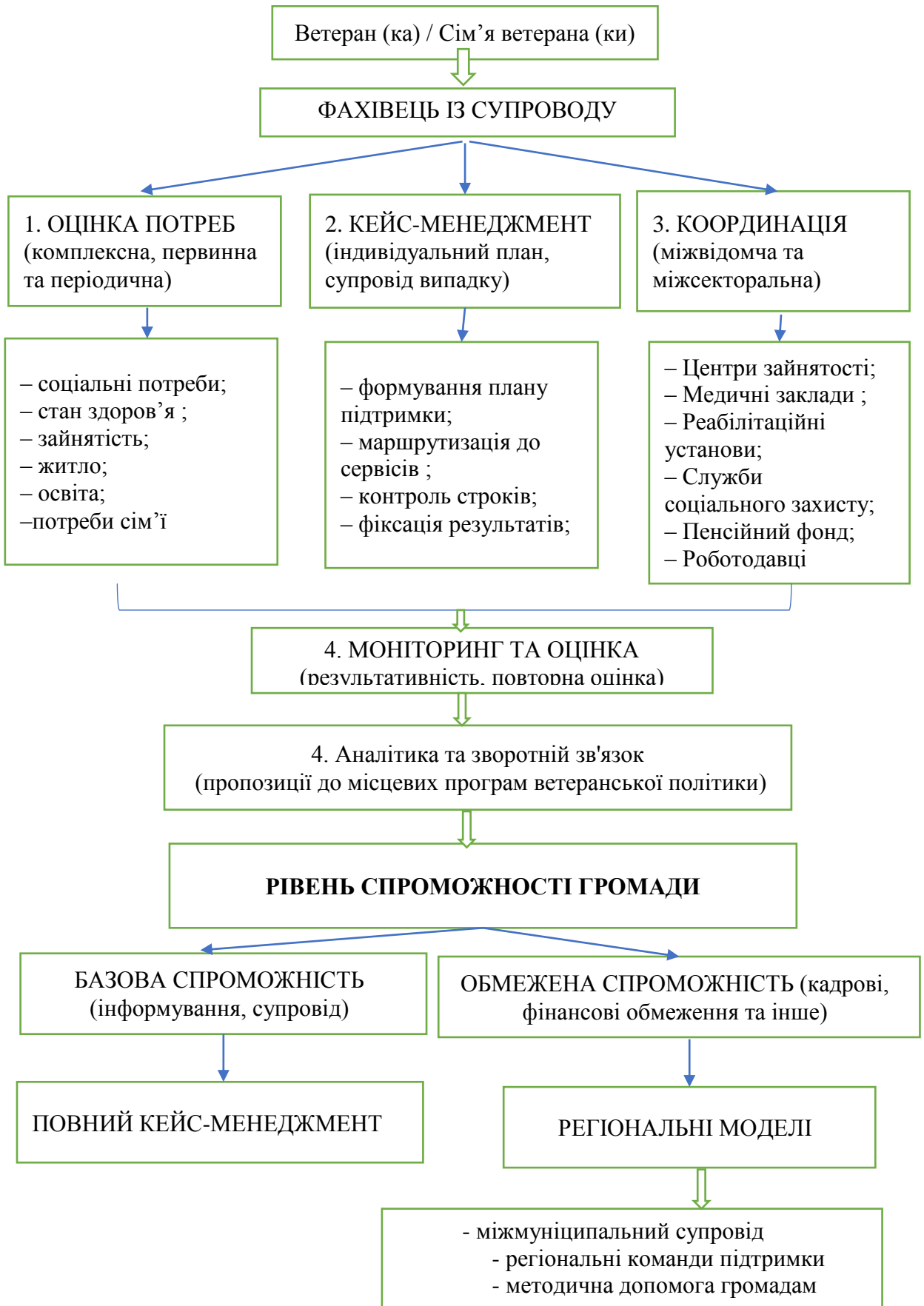


Рисунок 3.1 – Функціональна модель фахівця із супроводу ветеранів в умовах різної спроможності громад

Таким чином, посилення ролі фахівця із супроводу ветеранів має розглядатися як ключовий інструмент вирівнювання доступу до якісних послуг, а не лише як формальне виконання вимог державної ветеранської політики. Саме через функціонально спроможного кейс-менеджера можлива реалізація людиноцентричного підходу до працевлаштування, реінтеграції та соціальної адаптації ветеранів на місцевому рівні [13; 24; 34]. З метою обґрунтування напрямів функціонального посилення ролі фахівця із супроводу ветеранів у громадах з різним рівнем спроможності доцільно узагальнити ключові проблеми та запропоновані управлінські рішення (табл. 3.1)

Запропоновані зміни спрямовані на перехід від формального виконання функцій супроводу до системного кейс-менеджменту, що дозволяє вирівняти доступ ветеранів до якісних послуг незалежно від фінансової та кадрової спроможності громади.

Крім активного залучення соціальних служб, важливим напрямом удосконалення ветеранської політики є системне залучення роботодавців як повноцінних партнерів держави та громад. Концепція Державної цільової програми «Ветеран. Робота» акцентує увагу на тому, що ветерани мають розглядатися як невід’ємна складова людського капіталу держави [17; 21], а отже роботодавці несуть соціальну відповідальність за створення умов для їхньої професійної адаптації та сталого працевлаштування. Практика засвідчує, що працевлаштування ветерана безпосередньо після звільнення з військової служби потребує не лише формального прийняття на роботу, а й організації адаптаційного періоду, запровадження менторства з боку досвідчених колег та забезпечення можливостей професійного навчання і перекваліфікації. Не випадково у матеріалах Концепції зазначається, що понад 39 % ветеранів відчують брак механізмів адаптації на робочому місці, а понад 27 % – недостатню підтримку з боку колективу [14; 22], що підкреслює критичну роль роботодавців у формуванні інклюзивного робочого середовища.

Таблиця 3.1 – Функціональне посилення ролі фахівця із супроводу ветеранів на місцевому рівні

Функції фахівця із супроводу ветеранів	Поточний стан реалізації в громадах	Запропоновані зміни
Інформаційно-консультативна підтримка	Здебільшого обмежується наданням загальної інформації про пільги та програми; залежить від особистої ініціативи фахівця	Уніфікація консультаційних алгоритмів, стандартизація інформаційних пакетів для ветеранів
Оцінка потреб ветеранів та членів їхніх сімей	Проводиться нерегулярно; часто відсутні стандартизовані інструменти; у малих громадах лише формально	Запровадження обов'язкової первинної та періодичної оцінки потреб за єдиною методикою
Індивідуальний план супроводу (case plan)	Формується епізодично, переважно в кризових випадках; відсутній моніторинг виконання	Обов'язкове формування індивідуального плану підтримки з фіксацією результатів
Координація міжвідомчої взаємодії	Здійснюється неформально, через особисті контакти; слабка взаємодія з роботодавцями	Закріплення координуючої ролі фахівця; регламентована взаємодія з ЦЗ, медичними та реабілітаційними закладами
Супровід працевлаштування ветеранів	Зводиться до перенаправлення до служби зайнятості	Розширення функції до супроводу адаптації на робочому місці, взаємодії з роботодавцем
Взаємодія з роботодавцями	Не є системною функцією; відсутні стимули та формалізовані механізми	Залучення фахівця до програм наставництва, адаптації та CSR-ініціатив
Ведення кейсів та документообіг	Відсутність єдиного підходу; паперовий або фрагментований облік	Запровадження уніфікованого електронного кейс-обліку
Аналітична та планувальна функція	Практично не реалізується	Участь фахівця у формуванні місцевих програм ветеранської політики
Підтримка громад з низькою спроможністю	Відсутні механізми вирівнювання спроможності	Запровадження міжмуніципального або регіонального кейс-менеджменту

У цьому контексті до сфер відповідальності роботодавця доцільно віднести не лише безпосереднє надання робочого місця, а й менторство та супровід ветеранів: призначення наставників (ветеранів-працівників або спеціально підготовлених фахівців з адаптації), організацію психологічних тренінгів, заходів із командоутворення та профілактики професійного

вигорання. Корпоративні соціальні програми (CSR) можуть доповнювати ці зусилля шляхом фінансової підтримки ветеранських ініціатив, сприяння працевлаштуванню ветеранів у ланцюжках постачальників, участі у профорієнтаційних та навчальних проєктах. Водночас перехід від формального «найму для звітності» до цілісної моделі адаптації потребує системних стимулів, зокрема програм відшкодування роботодавцям витрат на облаштування робочих місць і психологічну реабілітацію ветеранів. Таким чином, роль роботодавця має еволюціонувати від простого «надання вакансії» до забезпечення сталих умов праці та професійного зростання ветерана відповідно до його компетенцій і потреб [15; 46].

Ефективна реалізація ветеранської політики на місцевому рівні потребує формування інституційних механізмів співпраці між бізнесом, органами влади та громадянським суспільством. Одним із таких інструментів є меморандуми про співпрацю. Зокрема, Міністерство у справах ветеранів України та органи місцевого самоврядування укладають двосторонні меморандуми, що передбачають сприяння соціально-професійній адаптації ветеранів, надання психологічної підтримки та формування узгодженої системи переходу від військової служби до цивільного життя [26]. На регіональному рівні аналогічні домовленості укладаються між обласними державними адміністраціями, бізнесом і громадськими організаціями з метою координації дій щодо інтеграції ветеранів та реалізації їхніх прав [20; 42]. Такі механізми забезпечують чіткий розподіл ролей і сприяють налагодженню сталого інформаційного обміну між партнерами. Важливим доповненням до меморандумів є платформи взаємодії – цифрові та офлайн-майданчики для комунікації ветеранів із роботодавцями, громадськими кураторами та представниками влади, спільні тренінгові програми й конференції. Зокрема, ветеранські венчурні та акселераційні ініціативи функціонують як бізнес-інкубатори для ветеранів-підприємців, об'єднуючи державні інституції, приватний капітал і ветеранську спільноту [6; 46]. Такі програми не лише забезпечують фінансову підтримку, а й формують підприємницькі компетенції та готують ветеранів до взаємодії з інвесторами.

Окремим напрямом удосконалення є запровадження спільного моніторингу та звітності за реалізацією ветеранських програм, що дозволяє підвищити прозорість політики та оцінювати її реальні результати. Концепція «Ветеран. Робота» прямо передбачає використання механізмів оцінки результативності та гнучких підходів до впровадження політики [17; 21]. На рівні громад це може включати регулярний аналіз показників працевлаштування, рівня задоволеності ветеранів послугами, а також звітування місцевої влади перед громадою і бізнес-партнерами. Сукупно такі інструменти формують систему співпраці, що дозволяє об'єднати ресурси громади й бізнесу для сталого підтримання ветеранів [20].

Водночас реалізація ветеранської політики не може обмежуватися лише зростанням кількісних показників зайнятості. Концепція програми наголошує на необхідності забезпечення ветеранів гідними умовами праці з урахуванням їхніх специфічних потреб [17]. Працевлаштування має бути сталим, відповідати стану здоров'я, професійним навичкам і життєвим обставинам ветерана та гарантувати соціальний захист. За даними досліджень, навіть за наявності значної кількості вакансій близько 57 % ветеранів стикаються з труднощами при працевлаштуванні через відсутність адаптаційного періоду, невизнання військового досвіду та неготовність роботодавців до інтеграції [22]. Це свідчить, що без належної інклюзивної адаптації показник «кількості працевлаштованих» може бути оманливим, адже утримання ветеранів на робочому місці потребує безпечних умов праці, психологічної підтримки та можливостей професійного розвитку.

3.3 Роль громадського сектору та міжнародних організацій у супроводі ветеранів війни

Ефективна ветеранська політика в Україні передбачає тісну взаємодію органів влади, місцевого самоврядування, громадських об'єднань та

міжнародних партнерів. Концепція Державної цільової програми «Ветеран. Робота» підкреслює необхідність координації дій центральних і місцевих органів влади з громадянським суспільством і бізнесом. Наразі через наявну інфраструктуру – зокрема Український ветеранський фонд і ветераські простори – держава реалізує підтримку ветеранів, «підтримує ветеранський бізнес і громадські ініціативи» [7; 15]. Таким чином, громадські організації (об'єднання ветеранів, волонтерські центри, ветеранські хаби) та міжнародні фонди і програми виступають невід'ємними партнерами у реінтеграції ветеранів.

Громадський сектор опікується безпосередньою підтримкою ветеранів: від інформаційної та психологічної допомоги до організації реабілітаційних заходів. Натомість державний рівень формує нормативно-правову базу та фінансує програми. Зокрема, на всеукраїнських і місцевих заходах часто звучать слова про необхідність активної роботи громад з ветеранами [8]. У регіонах діють ініціативи зі створення «ветеранських просторів» – центрів для надання комплексної допомоги. Наприклад, Мінветеранів презентувало проєкт VETERAN PRO – мережу мультифункціональних ветеранських просторів по всій країні [30]. Ці простори передбачають швидкий доступ ветеранів до психологічної, юридичної, спортивної та освітньої підтримки, а також послуг із працевлаштування та розвитку бізнесу [7; 15]. У таких центрах працюють фахівці із супроводу ветеранів, які координують надання послуг від державних, неурядових організацій, громадських об'єднань та інших стейкхолдерів [29; 33]. Створення розгалуженої мережі ветеранських просторів дозволяє оперативно надавати ветеранам необхідну інформацію та допомогу, а також формувати середовище соціальної взаємодії та підтримки [5; 43].

Запроваджені на національному рівні інституційні рішення створюють загальні рамки ветеранської політики, однак їх ефективність значною мірою визначається умовами реалізації у конкретних регіонах. Особливо це стосується територій з підвищеним соціально-гуманітарним навантаженням, де роль громадського сектору суттєво посилюється.

У післявоєнному контексті Харківський регіон є одним із найбільш соціально та гуманітарно навантажених регіонів України, що безпосередньо впливає на специфіку реалізації ветеранської політики на місцевому рівні. Значні масштаби руйнувань, велика кількість демобілізованих військовослужбовців і внутрішньо переміщених осіб, а також підвищений попит на якісні соціальні, психологічні та реінтеграційні послуги зумовлюють об'єктивну необхідність залучення недержавних акторів до системи супроводу ветеранів.

В умовах обмежених інституційних і кадрових можливостей органів державної влади та місцевого самоврядування саме громадський сектор Харківського регіону відіграє компенсаторну та доповнювальну роль у реалізації ветеранської політики. Громадські організації, благодійні фонди, волонтерські мережі та медіаплатформи не лише надають безпосередню підтримку ветеранам і членам їхніх родин, а й виконують функції соціальної навігації, психосоціального супроводу, адвокації прав і формування горизонтальних зв'язків у ветеранській спільноті.

Практика Харківщини свідчить, що громадянський сектор активно залучений до реалізації таких ключових напрямів реінтеграції ветеранів, як:

- інформаційно-правовий та соціальний супровід;
- психосоціальна і фізична реабілітація;
- підтримка працевлаштування та економічної адаптації;
- формування ветеранських спільнот і просторів взаємодопомоги;
- гуманітарна та побутова підтримка як передумова стабілізації цивільного життя.

Особливістю діяльності громадських організацій у Харківському регіоні є їхня гнучкість, локальна вкоріненість та здатність швидко реагувати на індивідуальні потреби ветеранів, що робить їх важливими партнерами держави у впровадженні людиноцентричного підходу до ветеранської політики. Через такі інститути, як «Помічник ветерана», партнерські формати з центрами

зайнятості, а також активну участь регіональних медіа, громадський сектор фактично формує альтернативні канали доступу ветеранів до послуг і ресурсів.

З метою систематизації практик діяльності громадських організацій Харківського регіону, які частково або повністю виконують функції реінтеграції ветеранів до цивільного життя, доцільно узагальнити їхні основні напрями роботи, функції та приклади практичної діяльності у вигляді таблиці (табл. 3.2).

Наведені в таблиці 3.2 приклади діяльності громадського сектору Харківського регіону доводять, що саме громадські організації, локальні ініціативи та медіаплатформи виступають ключовими агентами реалізації людиноцентричного підходу до супроводу ветеранів у післявоєнному контексті. Умови прифронтового регіону, обмежені ресурси органів влади та високий попит на комплексні соціальні послуги зумовлюють необхідність залучення громадянського сектору як повноцінного партнера держави.

Міжнародні організації також активно підтримують місцеві ініціативи. Так, Міжнародна організація з міграції у співпраці з органами місцевої влади реалізує проекти психологічної та соціальної адаптації ветеранів і внутрішньо переміщених осіб, зокрема у Вінницькій області [20]. Програми Європейського Союзу, зокрема ініціатива «U-LEAD з Європою», організують навчання для посадових осіб органів місцевого самоврядування у сфері ветеранської політики. У межах ініціативи «10 громад – модель підтримки ветеранів» було розроблено навчальний курс для представників місцевої влади [42]. Метою таких програм є підвищення компетентності посадовців у створенні інституцій та наданні послуг для ветеранів і членів їхніх родин [8; 42].

Досвід міжнародних програм ПРООН також засвідчує важливість цифрових рішень у сфері ветеранської політики. За підтримки ПРООН в Україні було реалізовано електронні сервіси на платформі «e-Ветеран», зокрема можливість подання заяви на отримання супроводу фахівцем [40; 47].

Таблиця 3.2 – Місцеві громадські організації Харківського регіону, що здійснюють реінтеграцію ветеранів до цивільного життя

Назва громадської організації	Основні напрями роботи	Функції у процесі реінтеграції ветеранів	Приклад практичної діяльності
Харківська міська організація ветеранів та учасників АТО / ветеранів війни	Інформаційний супровід, соціальна підтримка, правові консультації	Навігація ветеранів у системі соціальних гарантій; підтримка соціальної адаптації	Проведення круглих столів і зустрічей ветеранів та їхніх родин з наданням правових і соціальних консультацій
Харківська обласна організація ветеранів України	Соціальні, просвітницькі та правозахисні ініціативи	Захист прав ветеранів; представлення інтересів у взаємодії з органами влади	Надання правозахисних консультацій та супровід індивідуальних звернень ветеранів до органів місцевої влади
Благодійний фонд “Kharkiv Help”	Психосоціальна підтримка, довготривала адаптація, координація допомоги	Психологічна реабілітація; підтримка ментального здоров’я; стабілізація соціального стану ветеранів	Реалізація програм психічного відновлення та довгострокової соціальної адаптації ветеранів
ГО “Незламний Харків”	Фізична реабілітація, спорт, соціальна взаємодія	Соціальна інтеграція через фізичну активність; формування ветеранських спільнот	Проведення спортивних заходів та соціальних активностей для ветеранів як інструменту реінтеграції
ГО “В.В.Р.М. Харкова”	Групи підтримки, інформаційні заходи, соціалізація	Формування горизонтальних зв’язків між ветеранами; підтримка психологічної адаптації	Організація локальних зустрічей ветеранів, психологічних і інформаційних заходів
Волонтерські та гуманітарні мережі (Kharkiv Volunteer Union)	Гуманітарна допомога, логістика, побутова підтримка	Зниження соціальної напруги; стабілізація побутових умов ветеранів і їхніх родин	Забезпечення ветеранів продуктами, медикаментами та предметами першої необхідності

Запровадження онлайн-заяв і електронного кабінету спеціаліста дозволяє ветеранам та членам їхніх сімей оперативно отримувати консультації й послуги соціальної адаптації [14; 40]. Протягом останніх років ПРООН в Україні

сприяла розробці низки електронних сервісів для ветеранів на порталах «Дія» та «е-Ветеран», включно з інструментами для відбору та супроводу кандидатів на посади фахівців із супроводу [40; 47]. Таким чином, міжнародні партнери створюють інструменти, що спрощують взаємодію ветеранів із місцевою владою та фахівцями. Важливою складовою реалізації ветеранської політики на місцевому рівні є запровадження посади фахівця із супроводу ветеранів у громадах. Міністерство у справах ветеранів України планує підготувати та залучити до роботи понад 11 тисяч фахівців із супроводу по всій країні [29]. Такий фахівець виконує роль координатора, забезпечуючи індивідуальний супровід, первинне консультування та комплексну підтримку ветеранів [33]. Він інформує ветеранів про законодавчі гарантії, житлові програми, реабілітацію, можливості працевлаштування та юридичну допомогу [25; 29]. Особливо важливо, що фахівець координує надання різних видів послуг з боку державних, неурядових організацій, громадських об'єднань та інших стейкхолдерів [33; 41], забезпечуючи міжсекторальну взаємодію та принцип «єдиного контакту» для ветерана. Уже впроваджено цифрові інструменти для роботи фахівців: на платформі «е-Ветеран» діють онлайн-заяви щодо заходів підтримки, що дозволяє оперативно опрацьовувати потреби ветеранів [14; 40].

Для структуризації співпраці на місцевому рівні пропонується розглянути такі форми взаємодії, проблеми та шляхи їх подолання (табл.3.3). Наведені пропозиції покликані покращити комунікацію між усіма учасниками ветеранської політики в громаді: місцевою владою, ветеранськими ГО і волонтерськими об'єднаннями, міжнародними партнерами та експертами.

На основі узагальнення форм міжсекторальної співпраці у сфері ветеранської політики можна зробити висновок, що ключовим чинником підвищення ефективності системи підтримки ветеранів є інституціоналізація взаємодії між органами влади, бізнесом та громадянським суспільством. Запропоновані у таблиці інструменти спрямовані на подолання фрагментарності послуг, зменшення адміністративних бар'єрів та забезпечення цілісного підходу до супроводу ветеранів на місцевому рівні.

Таблиця 3.3 Форми міжсекторальної співпраці у сфері ветеранської політики

Форма співпраці	Проблема	Пропозиція
Спільні консультативні майданчики (комісії, комітети, круглі столи)	Нечіткість ролей різних гравців, відсутність регулярної взаємодії, дублювання послуг.	Забезпечити постійну роботу консультативних платформ за участю влади, ГО, представників ветеранських спільнот і міжнародних експертів [17; 19; 34].. Проводити планові діалоги й обмін досвідом.
Партнерські програми підтримки (гранти, проекти MOM, ПРООН, U-LEAD, VeteranPRO)	Фрагментація ініціатив, обмежена інформованість громад, бюрократичні перепони при залученні ресурсів.	Проактивно інформувати ОМС про міжнародні та державні гранти; залучати їх до конкурсних проєктів (наприклад, у співпраці з програмами U-LEAD та MOM) [20; 42; 47]. Мінімізувати бюрократію.
Ветеранські простори/хаби (мультифункціональні центри)	Розпорошеність послуг, невисока пізнаваність серед ветеранів, «сірі зони» підтримки.	Створювати у громадах інклюзивні ветеранські простори (за прикладом проєкту VETERAN PRO) [7; 30], де збираються психологи, юристи, фахівці з реабілітації, працевлаштування тощо.
Посада фахівця з супроводу ветеранів	Немає єдиного координатора, що спрямовує ветерана до послуг; ветерани губляться у процедурних «сліпих зонах».	Укомплектувати посади фахівців з супроводу в кожній громаді, розробити для них чіткі регламенти спільної роботи з ОМС, НУО, донорами [29; 33]. Проводити їх навчання і менторство.

Запровадження постійно діючих консультативних майданчиків дозволяє чітко розмежувати ролі суб'єктів ветеранської політики, підвищити узгодженість рішень і забезпечити регулярний обмін інформацією між ключовими стейкхолдерами. Очікуваним ефектом є зниження дублювання послуг і підвищення якості управлінських рішень. Розвиток партнерських програм підтримки та активне залучення міжнародних і національних грантових інструментів створює умови для нарощування фінансової спроможності громад, розширення спектра послуг для ветеранів і впровадження інноваційних практик. Це сприяє підвищенню доступності програм підтримки та вирівнюванню можливостей громад із різним ресурсним потенціалом. Формування мережі ветеранських просторів як

мультифункціональних центрів забезпечує централізацію доступу ветеранів до ключових сервісів, підвищує дієвість системи підтримки та зменшує ризик «випадіння» ветеранів із поля публічної політики. Соціальний ефект таких просторів проявляється не лише у наданні послуг, а й у створенні середовища соціальної інтеграції та взаємної підтримки.

Запровадження та належне укомплектування посад фахівців із супроводу ветеранів виступає системоутворюючим елементом всієї моделі співпраці. Саме через кейс-менеджмент забезпечується принцип «єдиного контакту» для ветерана, підвищується адресність допомоги та ефективність міжвідомчої взаємодії. У результаті формується людиноцентрична модель ветеранської політики, орієнтована не на кількісні показники, а на стійкі результати соціальної та професійної реінтеграції ветеранів.

Таким чином, реалізація запропонованих форм співпраці забезпечує синергійний ефект – поєднання ресурсів громади, бізнесу та громадського сектору дозволяє підвищити результативність ветеранської політики, зміцнити довіру до інститутів влади та створити умови для сталого розвитку територіальних громад у післявоєнний період.

Загалом, об'єднання зусиль громадського сектору, місцевої влади та міжнародних партнерів має ґрунтуватися на узгоджених механізмах взаємодії. Зокрема, фахівець із супроводу ветерана на рівні громади виступає своєрідним провідником між ветераном і всіма надавачами послуг. Його роль полягає у формуванні координації з громадськими організаціями та донорами. Водночас створення централізованих «просторів» для ветеранів дозволить концентрувати ресурсні можливості й інформацію в одному місці. Систематичний моніторинг місцевих програм і спільна оцінка їх результативності (зокрема за участю громадських активістів та незалежних експертів) також сприятимуть вдосконаленню ветеранської політики на місцях. Тільки через посилення кооперації усіх стейкхолдерів, гнучке реагування на нові виклики та обмін найкращими практиками можливо забезпечити успішну реінтеграцію ветеранів у громадах.

ВИСНОВКИ

1. У процесі дослідження розкрито сутність публічної політики як інструменту реагування на суспільні виклики воєнного часу, що в умовах повномасштабної війни набуває адаптивного, багаторівневого та міжсекторального характеру. Обґрунтовано, що публічна політика у воєнний період виходить за межі традиційного нормативно-регуляторного впливу та функціонує як безперервний управлінський процес, спрямований на ідентифікацію критичних соціальних проблем, мобілізацію обмежених ресурсів і координацію дій органів державної влади, органів місцевого самоврядування, громадського сектору та міжнародних партнерів. Доведено, що застосування концепцій політичного циклу, адаптивного управління та evidence-based policy (доказова публічна політика) створює теоретичні передумови для формування ефективної публічної політики в умовах невизначеності, що є особливо важливим для реалізації державних рішень у сфері супроводу ветеранів війни.

2. У процесі дослідження обґрунтовано супровід ветеранів війни як самостійний об'єкт публічного управління, що виходить за межі традиційного соціального захисту та розглядається як інтегрований управлінський процес, спрямований на координацію, забезпечення доступу та узгодження комплексу публічних послуг, необхідних для соціальної, професійної та громадянської реінтеграції ветеранів. Встановлено, що супровід характеризується процесуальністю, безперервністю, адресністю, міжвідомчим характером та орієнтацією на результат, а його ефективна реалізація потребує застосування сучасних управлінських механізмів, зокрема індивідуального управління випадком і принципу «єдиного вікна». Доведено, що розгляд супроводу ветеранів війни як об'єкта публічного управління створює теоретичні та практичні передумови для формування цілісної, клієнтоорієнтованої та результативної ветеранської політики в умовах воєнного та післявоєнного розвитку.

3. У межах дослідження проаналізовано принципи та моделі публічної політики щодо ветеранів у країнах-партнерах України, зокрема у Сполучених Штатах Америки, країнах Європейського Союзу та державах Організації економічного співробітництва та розвитку. Встановлено, що для США характерною є централізована модель ветеранської політики з функціонуванням спеціалізованого органу виконавчої влади та розвиненою системою індивідуального супроводу ветеранів. У країнах Європейського Союзу переважають децентралізовані та мережеві моделі, у межах яких держава визначає стратегічні рамки, а надання послуг здійснюється на місцевому рівні за активної участі громадських організацій. Досвід країн OECD засвідчує ключову роль доказового підходу, системного моніторингу та оцінювання результатів публічної політики. Узагальнення зазначених моделей дозволяє визначити спільні принципи ефективного ветеранського супроводу та сформувані теоретичні орієнтири для розроблення національної моделі публічної політики щодо ветеранів війни в Україні.

4. Встановлено, що нормативно-правове забезпечення ветеранської політики в Україні сформувалося як багаторівнева система, що поєднує базові закони, стратегічні документи та цільові державні програми, спрямовані на визначення статусу ветеранів, гарантій їх соціального захисту та механізмів реалізації державної підтримки. Доведено, що у 2023–2025 роках відбулося суттєве оновлення законодавчої та стратегічної основи ветеранської політики, зокрема через закріплення її пріоритетів на рівні внутрішньої політики держави, ухвалення Стратегії ветеранської політики до 2030 року та розвитку інструментів інституційної координації. Водночас встановлено, що подальше підвищення ефективності ветеранської політики потребує посилення узгодженості між нормативними актами та їх практичною імплементацією на регіональному й місцевому рівнях.

5. У процесі дослідження здійснено оцінку ефективності системи супроводу ветеранів на державному рівні у 2024–2025 роках та встановлено її суттєве посилення через зростання бюджетного фінансування, розширення

реабілітаційних сервісів, розвиток програм професійної адаптації, підтримки працевлаштування і підприємництва, а також цифровізацію доступу до пільг і послуг. Водночас виявлено ключові обмеження результативності політики: дефіцит реабілітаційних потужностей порівняно з масштабами потреб, недостатню трансформацію заходів підтримки у сталу зайнятість (особливо в прифронтових регіонах), нерівномірність доступу до сервісів у громадах і фрагментарність міжвідомчої координації. Доведено, що підвищення ефективності державної ветеранської політики потребує посилення індивідуального супроводу ветерана (case management), розвитку механізмів «єдиного вікна» та узгодження державних програм із реальними потребами ветеранів і можливостями місцевого рівня.

6. В роботі встановлено, що кейс-менеджмент є ключовим інструментом підвищення ефективності системи супроводу ветеранів війни, оскільки забезпечує індивідуалізований, безперервний та людиноцентричний підхід до задоволення їхніх комплексних потреб. Встановлено, що впровадження інституту помічника ветерана на рівні територіальних громад створює практичний механізм координації дій різних органів влади та партнерських інституцій, знижує інституційні та інформаційні бар'єри для ветеранів і сприяє переходу від фрагментарної підтримки до системного супроводу. Водночас доведено, що результативність кейс-менеджменту значною мірою залежить від якості міжвідомчої взаємодії, кадрової та ресурсної спроможності громад, а також наявності чіткої вертикальної координації, що визначає необхідність подальшого вдосконалення організаційної моделі супроводу ветеранів у масштабах країни.

7. Обґрунтовано напрями удосконалення механізмів публічної політики супроводу ветеранів на національному рівні. На основі узагальнення міжнародного досвіду та аналізу вітчизняної практики визначено ключові управлінські інструменти підвищення ефективності ветеранської політики, зокрема законодавчу кодифікацію у формі Ветеранського кодексу, посилення міжвідомчої координації, запровадження єдиних стандартів індивідуального

супроводу та розвиток інтегрованих цифрових сервісів. Доведено, що реалізація зазначених заходів забезпечує перехід від фрагментарної системи пілг до цілісної, людиноцентричної моделі публічного управління супроводом ветеранів, що відповідає стратегічним цілям державної ветеранської політики та створює практичну основу для її результативної реалізації у післявоєнний період.

8. Обґрунтовано механізми реалізації Концепції ДЦП «Ветеран. Робота» на місцевому рівні як системи управлінських рішень, що переводять програму з нормативних положень у практику територіальних громад. Доведено, що ключовою умовою результативності є інституціалізація ветеранської політики в громадах через створення інфраструктури підтримки, запровадження місцевого моніторингу потреб, бюджетного планування та вирівнювання спроможності громад (міжмуніципальні/регіональні моделі супроводу). Центральним інструментом реалізації Концепції визначено функціонально посиленого фахівця із супроводу ветеранів як кейс-менеджера й локального координатора, який забезпечує оцінку потреб, індивідуальний план підтримки, міжвідомчу взаємодію та супровід працевлаштування.

9. Окремо обґрунтовано, що реалізація програми має спиратися на партнерство з роботодавцями: перехід від формального найму до адаптації на робочому місці (менторство, інклюзивні практики, навчання, психосоціальна підтримка), а також використання стимулів і механізмів співпраці (меморандуми, платформи взаємодії, CSR-ініціативи). Запропоновані рішення забезпечують перехід до стандартизованого кейс-менеджменту, що вирівнює доступ ветеранів до послуг незалежно від ресурсів громади і дозволяє досягати не лише кількісної зайнятості, а сталого працевлаштування з гідними умовами праці, що відповідає цільовій логіці Концепції «Ветеран. Робота».

10. Обґрунтовано, що підвищення ефективності супроводу ветеранів війни на місцевому рівні можливе лише за умови інституціалізації партнерської взаємодії між органами влади, громадським сектором і міжнародними організаціями. Запропоновані у роботі механізми передбачають

перехід від фрагментарних ініціатив до системної міжсекторальної співпраці шляхом створення постійно діючих консультаційних майданчиків, розвитку мережі ветеранських просторів, активного залучення міжнародних програм та впровадження посади фахівця із супроводу ветеранів як ключового координатора. Обґрунтовано доцільність використання громадських організацій і міжнародних партнерів як інституційних «підсилювачів» державної ветеранської політики, особливо у регіонах з підвищеним соціально-гуманітарним навантаженням. Реалізація запропонованих форм співпраці сприятиме подоланню фрагментації послуг, зниженню адміністративних бар'єрів, підвищенню адресності допомоги та формуванню людиноцентричної, стійкої системи реінтеграції ветеранів у громадах у післявоєнний період.

СПИСОК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. 82 тисячі ветеранів війни отримали соціальні послуги у 2024 році. Мінсоцполітики. URL: <https://www.facebook.com/MLSP.gov.ua/posts/1061548966011104/>
2. Балдинюк О.Д., Матрос О.О. Підготовка фахівців із супроводу ветеранів війни та демобілізованих осіб на базі Центру ветеранського розвитку. *Науковий часопис УДУ імені Михайла Драгоманова. Серія 5: Педагогічні науки: реалії та перспективи*. 2025. Вип. 103. С. 5–10.
3. Безоплатна навчальна програма від Google для ветеранів. Міністерство у справах ветеранів України. URL: <https://mva.gov.ua/ua/news/bezoplatna-navchalna-programa-vid-google-dlya-veteraniv-pidpriyemciv> (дата звернення: 10.12.2025).
4. Безпалько О. В. Соціальна педагогіка і соціальна робота : навч. посіб. Київ: Академвидав, 2019.
5. Veterans HUB Odesa. Звіт про роботу за 2024 рік. URL: https://mva.gov.ua/media/1/REPORT_2024_Veterans_HUB_ODESA_s.pdf (дата звернення: 10.12.2025).
6. Ветерани-підприємці отримають понад 200 мільйонів підтримки. URL: <https://business.rayon.in.ua/news/663585-veterani-pidpriemtsi-otrimayut-ponad-200-milyoniv-pidtrimki-nastupnogo-2024-roku> (дата звернення: 10.12.2025).
7. Ветеранські простори. Міністерство у справах ветеранів України. URL: <https://mva.gov.ua/storage/app/sites/1/ПРОСТОРИ/Ветеранські%20простори.pdf> (дата звернення: 10.12.2025).
8. Ветеранська політика в громадах: як це працює та які можливості може використати місцева влада. Decentralization.ua. URL: <https://decentralization.ua/news/19068> (дата звернення: 10.12.2025).

9. Закон України «Про соціальні послуги» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/> (дата звернення: 10.12.2025).

10. Закон України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/> (дата звернення: 10.12.2025).

11. Зверева І.Д. Соціальна робота в Україні: теорія і практика: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2017.

12. Зверева І.Д. Соціальний супровід як технологія соціальної роботи з вразливими групами населення. *Соціальна робота і соціальна педагогіка*. 2016.

13. Захаріна Т. Технології та форми соціальної роботи з ветеранами російсько-української війни в інституційних закладах. *Ввічливість. Humanitas*. 2025. Вип. 2. С. 67–76.

14. Івано-Франківська обласна державна адміністрація. Презентація результатів дослідження «Портрет ветерана 2025». URL: <https://www.firtka.if.ua/blog/view/uprodovzh-2024-roku-skilki-biitsiv-proishli-reabilitatsiiu-v-ivano-frankivskikh-zakladakh> (дата звернення: 10.12.2025).

15. Інноваційні підходи до працевлаштування ветеранів. Ветеранський фонд. URL: <https://veteranfund.com.ua/innovative-approaches-to-employment-and-retraining-of-veterans/> (дата звернення: 10.12.2025).

16. Інтерв'ю РБК-Україна з Міністеркою у справах ветеранів. В Україні запустили платформу “Ветеран PRO”. Які послуги там можна отримати. URL: <https://www.rbc.ua/interview/veteran-pro-2025> (дата звернення: 10.12.2025).

17. Кабінет Міністрів України. Розпорядження від 23 жовтня 2025 р. № 1163-р «Про схвалення Концепції Державної цільової програми “Ветеран. Робота” на 2026–2027 роки». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/> (дата звернення: 10.12.2025).

18. Компенсація автоцивілки в Дії. Херсонська обласна державна адміністрація. URL: <https://khoda.gov.ua/news/veterany-ta-veteranky-kompensuite-vartist-avtotsyvilky-v-dii> (дата звернення: 10.12.2025).

19. Комітет з питань соціальної політики та захисту прав ветеранів. URL: https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/269567.html (дата звернення: 10.12.2025).

20. Конгрес місцевих та регіональних влад при Президентові України. Підтримка ветеранів війни та ВПО: MOM продовжує допомагати Вінниччині. URL: <https://www.president.gov.ua/news/pidtrimka-veteraniv-ta-vpo-mom-prodovzhuje-dopomagati-vinn-87089> (дата звернення: 10.12.2025).

21. Концепція Державної цільової програми «Ветеран. Робота» на 2026–2027 роки. Розпорядження КМУ від 23.10.2025 р. №1163-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/> (дата звернення: 10.12.2025).

22. Legal100. Дослідження соціального захисту ветеранів 2024. URL: https://legal100.org.ua/wp-content/uploads/2024/04/doslidzhennya_soczzahyst_2024-1.pdf (дата звернення: 10.12.2025).

23. Майбутніх менторів ветеранів навчатимуть у трьох містах. URL: <https://www.ukr.net/ru/news/details/society/96588381.html> (дата звернення: 10.12.2025).

24. Медведенко М. Застосування кейс-менеджменту під час надання соціальної допомоги ветеранам війни та членам їх родин в Україні. *Вісник Приазовського державного технічного університету*. 2024. URL: https://journals.uran.ua/vsgf_pstu/article/download/320437/311025 (дата звернення: 10.12.2025).

25. Міністерство соціальної політики України. Методичні рекомендації щодо надання соціальної послуги соціального супроводу. Київ, 2020.

26. Міністерство у справах ветеранів України. URL: <https://mva.gov.ua/> (дата звернення: 10.12.2025).

27. Міністерство у справах ветеранів України. ВРУ прийняла держбюджет-2024: Мінветеранів – майже 14 млрд грн. URL: <https://mva.gov.ua/ua/news/vru-prijnyala-derzhbyudzhhet-2024-minveteraniv-peredbacheno-majzhe-14-mlrd-grn-na-pidtrimku-zahisnikiv-ta-chleniv-yihnih-simej> (дата звернення: 10.12.2025).

28. Мінветеранів. Готує пілотний проєкт щодо впровадження інституту ветеранського менторства. Чернівецька ОВА. URL: <https://bukoda.gov.ua/news/minveteraniv-hotuie-pilotnyi-proiekt-shchodo-vprovadzhennia-v-ukraini-instytutu-veteranskoho-mentorstva> (дата звернення: 10.12.2025).

29. Міністерство у справах ветеранів України. Відповіді на ключові питання щодо впровадження у громадах фахівців із супроводу ветеранів війни. URL: <https://mva.gov.ua> (дата звернення: 10.12.2025).

30. Міністерство у справах ветеранів України. В Україні запрацювала єдина цифрова платформа “Ветеран PRO”. URL: <https://mva.gov.ua/ua/news/v-ukraini-zaprasiuvala-platforma-veteran-pro> (дата звернення: 10.12.2025).

31. Міністерство у справах ветеранів: утворено координаційний штаб. URL: <https://mva.gov.ua/presenter/category/86-novini/v-ukraini-utvoreno-koordinatsiyniy-shtab> (дата звернення: 10.12.2025).

32. Міністерство розвитку громад та територій України. Ключові результати реалізації ветеранської політики у 2025 році. URL: <https://minregion.gov.ua/news/veteran-2025> (дата звернення: 10.12.2025).

33. Пришляк А.Д., Мітіна Н.М. Соціально-психологічний супровід військовослужбовців, ветеранів війни та членів їхніх родин у громаді // У: *Соціальна робота в громаді: сучасні виклики та перспективи розвитку : матеріали II всеукр. наук.-практ. конф.*, м. Дніпро, 18 квіт. 2025 р. / за заг. ред. О.О. Осетрової. Дніпро: ДНУ ім. Олеся Гончара, 2025. С. 155–165.

34. Право на захист. Дослідження ролі та потреб локальних (про-)ветеранських організацій громадянського суспільства в реалізації ветеранської політики на рівні громад: аналітичний звіт. Київ, 2025. 90 с.

35. Помічники ветеранів: перші співбесіди. Радіо «Накипіло». URL: <https://radio.nakupilo.ua/podcast/pomichnyky-veteraniv-pershi-spivbesidy/> (дата звернення: 10.12.2025).

36. Помічник ветерана 2023 — скільки охочих вже стали кандидатами / NV. URL: <https://nv.ua/ukr/ukraine/events/pomichnik-veterana-2023-skilki-ohochih-vzhe-stali-kandidatami-50345243.html> (дата звернення: 10.12.2025).

37. Помічник ветерана: дорожня карта для громад. URL: <http://kharkivoda.gov.ua/.../123866> (дата звернення: 10.12.2025).

38. Помічник ветерана: про реалізацію проєкту на Харківщині. URL: <https://gwaramedia.com/.../instytut-pomichnyka-veterana> (дата звернення: 10.12.2025).

39. Право на захист. Дослідження ролі та потреб локальних (про-)ветеранських організацій. Київ: Право на захист, 2025. 90 с.

40. ПРООН в Україні. На платформі e-Ветеран можна подати заяву до фахівця із супроводу ветеранів. URL: <https://www.ua.undp.org/...> (дата звернення: 10.12.2025).

41. Самотовка К.Є. Соціальні послуги для ветеран(ок)ів у територіальних громадах // *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Педагогіка. Соціальна робота*. 2025. Вип. 57. С. 62–66.

42. U-LEAD. 10 громад запровадять модель підтримки ветеранів війни. URL: <https://ulead.org.ua/news/10-hromad-zaprovadyat-model-pidtrymky-veteraniv> (дата звернення: 10.12.2025).

43. Veteran Hub. URL: <https://veteranhub.com.ua/> (дата звернення: 10.12.2025).

44. ZMINA. За два роки вдсятеро збільшилася кількість ветеранів, які звертаються по соціальні послуги. URL: <https://zmina.info/news/za-dva-roky-vdesyatero-zbilshylas-kilkist-veteraniv-yaki-zvertayutsya-po-soczposlugu/> (дата звернення: 10.12.2025).

45. Global Government Forum. UK veterans offered digital card for quicker access to benefits and support. URL:

<https://www.globalgovernmentforum.com/uk-veterans-digital-card-2025> (дата звернення: 10.12.2025).

46. Тренінги, менторство та грант до €6500: програма для ветеранського бізнесу. URL: <https://vchasnoua.com/.../programa-dlia-veteranskogo-biznesu> (дата звернення: 10.12.2025).

47. United Nations Development Programme (UNDP) в Україні. e-Veteran platform launches new e-service. URL: <https://www.ua.undp.org/...> (дата звернення: 10.12.2025).

48. ZMINA. За два роки вдесятеро збільшилася кількість ветеранів, які звертаються по соцпослуги. URL: <https://zmina.info/news/...> (дата звернення: 10.12.2025)

49. European Commission. Supporting Veterans and Their Reintegration into Civilian Life: Policy Approaches in EU Member States. – Brussels, 2022.

50. European Commission. The One-Stop Shop Model for Public Service Delivery. – Brussels: European Commission, 2020.

51. Hooghe L., Marks G. Multi-Level Governance and European Integration. – Lanham: Rowman & Littlefield, 2001.

52. Howlett M., Ramesh M. Studying Public Policy: Policy Cycles and Policy Subsystems. – Oxford : Oxford University Press, 2014.

53. Kingdon J. Agendas, Alternatives, and Public Policies. – Boston: Pearson, 2011.

54. NATO. Veterans and Post-Service Support: Policy Frameworks and Best Practices. – Brussels, 2023.

55. OECD. Evidence-Based Policy Making in Public Governance. – Paris : OECD Publishing, 2020.

56. OECD. Government at a Glance 2023. – Paris : OECD Publishing, 2023.

57. United Nations. Policy Approaches to Veterans' Reintegration and Social Inclusion. – New York, 2022.

58. U.S. Department of Veterans Affairs. Veterans Support Policy Framework. – Washington, 2023.

59. European Commission. *The One-Stop Shop Model for Public Service Delivery*. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2018.

60. OECD. *Delivering Public Services: From Design to Delivery*. Paris : OECD Publishing, 2015.

61. Thijs N., Mackie I., Krievins M. *Service design and delivery in the European Neighbourhood Policy East region: A comparative report on designing and delivering administrative services in Armenia, Azerbaijan, Georgia, Moldova and Ukraine* (SIGMA Papers, No. 64). Paris : OECD Publishing, 2022.

62. World Health Organization. *Framework on integrated, people-centred health services*. Geneva: World Health Organization, 2016.

63. U.S. Department of Veterans Affairs. *2025 Federal Benefits for Veterans, Dependents and Survivors, and Caregivers* (validated by VA as of Oct 10, 2024). Washington, DC : Department of Veterans Affairs, 2024.

64. World Health Organization. *Case Management: A Strategy for Integrated Services*. Geneva : WHO Press, 2016.

65. World Bank. *Supporting Veterans' Reintegration after Conflict*. Washington, DC, 2023.

66. European Commission. *Holistic Approaches to Veterans' Reintegration*. Brussels, 2021.

67. OECD. *Public Governance Reviews: Policy Coordination*. Paris, 2018.

68. NATO. *Veterans' Transition and Reintegration Policies*. Brussels, 2022.