ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу
Кафедра публічного адміністрування

«Допущено до захисту»
В.о. завідувач кафедри
_____
А.В.Дакал
«____»_____2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти

на тему:

«ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ВЕТЕРАНСЬКИХ ПОСЛУГ У ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ»

Виконала: студентка групи
Е-8-24-М1ПУА(2.0з)
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
Бондаренко Дарія Василівна
Керівник: PhD, доцент Кузьменко Г.О.

Київ – 2026

АНОТАЦІЯ

Бондаренко Дарія Василівна. «Публічне управління розвитком ветеранських послуг у територіальних громадах».

Кваліфікаційна робота на здобуття рівня вищої освіти «магістр» із спеціальності «Публічне управління та адміністрування» – Міжрегіональна Академія управління персоналом – Київ. 2026

У кваліфікаційній роботі обґрунтовано теоретико-методологічні засади публічного управління ветеранськими послугами. Досліджено сучасний стан організації та координації надання послуг ветеранам і членам їхніх сімей у громаді. Запропоновано напрями удосконалення системи ветеранських послуг у територіальній громаді.

Ключові слова: публічне управління, ветеранські послуги, ветеранська політика, територіальна громада, інтегрований сервіс, соціальна адаптація.

SUMMARY

Bondarenko Dariia. "Public Management of the Development of Veteran Services in Territorial Communities".

Thesis for obtaining the level of higher education "Master" in "Public Management and Administration" – Interregional Academy of Personnel Management – Kyiv. 2026

The qualification thesis substantiates the theoretical and methodological foundations of the public administration of veteran services. The current state of organization and coordination in providing services to veterans and their families in the community is investigated. Directions for improving the system of veteran services within the territorial community are proposed.

Keywords: transparency of activities, public authorities, local self-government, accountability, public oversight, digital tools.

ЗМІСТ

ВСТУП 4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ВЕТЕРАНСЬКИМИ ПОСЛУГАМИ 7
1.1. Ветерани та члени їхніх сімей як цільова група публічної політики 7
1.2. Поняття, види й організаційні механізми надання ветеранських послуг 13
1.3. Роль територіальних громад у забезпеченні соціальної, професійної та реінтеграційної підтримки ветеранів 16
Висновки до розділу 1 18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ВЕТЕРАНСЬКИХ ПОСЛУГ У ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ 19
2.1. Нормативне та інституційне забезпечення ветеранської політики на місцевому рівні 19
2.2. Аналіз практики надання послуг ветеранам і членам їхніх сімей в обраній громаді 22
2.3. Проблеми координації послуг, доступності підтримки та взаємодії суб'єктів управління 35
Висновки до розділу 2 48
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ВЕТЕРАНСЬКИХ ПОСЛУГ У ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАД 49
3.1. Модель інтегрованого ветеранського сервісу на рівні громади 49
3.2. Партнерські механізми соціальної адаптації, працевлаштування та підтримки сімей ветеранів 51
3.3. Система моніторингу результативності місцевої ветеранської політики 55
Висновки до розділу 3 58
ВИСНОВКИ 61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 64
ДОДАТКИ 70

ВСТУП

Актуальність теми. Публічне управління розвитком ветеранських послуг у територіальних громадах є одним із пріоритетних напрямів сучасної державної та місцевої політики України. Унаслідок повномасштабної збройної агресії російської федерації значно зросла чисельність ветеранів війни та членів їхніх сімей, що зумовлює потребу у формуванні цілісної, доступної та результативної системи послуг на найближчому до людини рівні – рівні територіальної громади. Конституційний принцип дії органів влади "лише на підставі, в межах повноважень та у спосіб", передбачені Конституцією і законами України [1], визначає правову межу управлінських рішень, а Закон України "Про місцеве самоврядування в Україні" закріплює самостійність територіальної громади у вирішенні питань місцевого значення [2].

Практична значущість теми посилюється тим, що ветеранська політика поєднує соціальний захист, медичну та психологічну реабілітацію, професійну адаптацію, працевлаштування, підтримку сімей і вшанування. Реалізація цих напрямів потребує координації багатьох суб'єктів – органів місцевого самоврядування, центральних органів виконавчої влади, ветеранських організацій, бізнесу та громадськості. Водночас наявність окремих програм або установ сама по собі не гарантує належної якості управління: для цього потрібні цілісна нормативна основа, стабільне фінансування, кадрова спроможність, комунікація та прозорий моніторинг результатів [11].

Актуальність теми у 2026 році додатково підтверджується матеріалами виїзного засідання "круглого столу" Комітету Верховної Ради України з питань соціальної політики та захисту прав ветеранів "Розвиток мережі ветеранських просторів у громадах", проведеного 30 березня 2026 року у місті Вінниці. На заході було розглянуто правові засади функціонування

ветеранських просторів, механізми інституційної підтримки, міжвідомчу взаємодію, фінансування, стандартизацію діяльності та якість соціальних і реабілітаційних послуг [31]. Це дає підстави розглядати ветеранський простір не як окрему установу, а як координаційний вузол місцевої системи підтримки ветеранів, ветеранок і членів їхніх родин.

Мета роботи. Метою роботи є теоретично обґрунтувати й практично проаналізувати публічне управління розвитком ветеранських послуг у територіальній громаді та визначити напрями його вдосконалення.

Завдання роботи. Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

– розкрити теоретико-методологічні засади публічного управління ветеранськими послугами;

– охарактеризувати ветеранів і членів їхніх сімей як цільову групу публічної політики;

– проаналізувати нормативне та інституційне забезпечення ветеранської політики на місцевому рівні;

– дослідити практику надання послуг ветеранам в обраній територіальній громаді;

– визначити проблеми координації, доступності та взаємодії суб’єктів управління;

– запропонувати модель інтегрованого ветеранського сервісу та систему моніторингу результативності.

Об’єктом дослідження є суспільні відносини, що виникають у процесі публічного управління ветеранськими послугами у територіальній громаді.

Предметом дослідження є розвиток ветеранських послуг на місцевому рівні.

Методи дослідження. У роботі використано системний підхід для розгляду громади як цілісної соціально-управлінської системи;

інституційний підхід – для аналізу ролі органів місцевого самоврядування, ветеранських організацій і партнерів; правовий аналіз – для опрацювання законів України та підзаконних актів; функціональний аналіз – для визначення управлінських функцій; порівняльно-аналітичний метод – для зіставлення нормативної моделі з практикою; метод узагальнення – для формування висновків і рекомендацій.

Інформаційну базу роботи становлять Конституція України, профільні закони України про статус ветеранів війни та їхній соціальний захист, постанови і розпорядження Кабінету Міністрів України, офіційні матеріали Міністерства у справах ветеранів України, матеріали обраної територіальної громади, міжнародні документи та наукові публікації з проблематики публічного управління, місцевого самоврядування та соціальної політики.

Практичне значення роботи полягає в тому, що її положення можуть бути використані органами місцевого самоврядування, виконавчими органами рад, комунальними установами, ветеранськими організаціями та освітніми закладами для підготовки локальних програм, процедур взаємодії, комунікаційних планів і показників моніторингу.

Апробація результатів дослідження. 1. Бондаренко Д. В. Проблемні аспекти розвитку державного управління в сучасній Україні. Integration of Education, Science and Business in Modern Environment:Winter Debates: Proceedings of the 6th International Scientific and Practical Internet Conference, February 6-7, 2025. FOP Marenichenko V.V., Dnipro, Ukraine, p.88-89. 2. Кузьменко Г.О., Бондаренко Д. В. Цифровізація управлінських процесів у публічному і приватному секторах. XI Міжнародна науково-практична конференція «Розбудова інноваційних економіки, менеджменту та освіти в умовах нової соціальної реальності». 28–29 травня 2026. Київ: Міжрегіональна Академія управління персоналом (прийнято до друку).

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ВЕТЕРАНСЬКИМИ ПОСЛУГАМИ

1.1. Ветерани та члени їхніх сімей як цільова група публічної політики

У межах територіальної громади відповідний напрям формується на перетині правових норм, організаційних рішень, кадрової спроможності, бюджетних ресурсів і комунікації з населенням. Саме тому аналіз починається з визначення базових понять, без чіткого розуміння яких неможливо обґрунтувати практичні рекомендації для місцевого рівня.

Нормативна логіка досліджуваного напряму спирається на загальний конституційний принцип законності та на спеціальні акти, що деталізують повноваження органів місцевого самоврядування. Закон України “Про місцеве самоврядування в Україні” визначає громаду як первинний суб’єкт місцевого самоврядування [2], тому саме місцевий рівень має перетворювати загальні державні норми на конкретні процедури, маршрути послуг, форми участі та інструменти контролю. Для теми цієї роботи це означає, що кожне управлінське рішення повинно бути одночасно правомірним, зрозумілим для населення і практично виконуваним.

У науковому вимірі відповідна публічна діяльність розглядається як суспільно значуща функція, спрямована на задоволення потреб людини, громади або окремої групи населення. Її якість не можна оцінювати лише за кількістю ухвалених рішень чи створених установ. Важливішими є доступність, передбачуваність, справедливість, прозорість, швидкість реагування і можливість людини впливати на зміст послуги або політики. Тому сервісна орієнтація місцевого управління пов’язана з довірою, а довіра стає ресурсом стійкості громади.

Особливе значення має принцип недискримінації та рівності доступу. У територіальній громаді населення не є однорідним: різні вікові, соціальні, фізичні, цифрові, економічні та просторові умови створюють різні стартові можливості для користування місцевими сервісами. Тому місцева політика має враховувати не лише середнього отримувача послуги, а й тих, хто має додаткові бар'єри. Такий підхід відповідає сучасному розумінню людиноцентричного управління, де якість рішення перевіряється тим, чи може ним реально скористатися конкретна людина.

Формально громада може мати приміщення, веб-сторінку, графік прийому, відповідального працівника або програму, але фактична результативність залежить від того, чи є зрозуміла інформація, чи доступні процедури, чи враховані потреби різних груп населення – людей з інвалідністю, молоді, літніх людей, внутрішньо переміщених осіб, сімей з дітьми та жителів віддалених населених пунктів.

Теоретичне значення розгляду цього питання полягає в обґрунтуванні того, що відповідний напрям є не додатковою опцією, а обов'язковою характеристикою якісного місцевого управління. Якщо громада не враховує реальні потреби та бар'єри, то навіть формально правильні рішення можуть втрачати соціальну ефективність. Саме тому в подальшому аналізі робота переходить від нормативно-теоретичного рівня до вивчення практики Львівська міська територіальна громада [6; 9; 11].

Додатково слід враховувати, що підрозділ "Ветерани та члени їхніх сімей як цільова група публічної політики" має прикладне значення для щоденної роботи виконавчих органів ради. Управлінська проблема полягає не лише у визначенні повноважень, а й у тому, як ці повноваження перетворюються на послідовні дії посадових осіб, комунальних установ і партнерів. Саме на цьому рівні виникають питання координації, обміну інформацією, уникнення дублювання функцій, відповідальності за результат і прозорого інформування населення.

З позиції публічного управління доцільно поєднувати формальні і неформальні інструменти. Формальні інструменти охоплюють рішення ради, розпорядження, положення, програми, договори, бюджетні призначення і звітність. Неформальні інструменти включають довіру, комунікацію, партнерські домовленості, участь мешканців і готовність працівників пояснювати зміст рішень простою мовою. Без такого поєднання навіть належно оформлений документ може залишатися малоефективним.

Окремо потрібно наголосити на значенні зворотного зв’язку. Доцільно поєднувати опитування мешканців, аналіз звернень, публічні консультації, робочі зустрічі з фахівцями, експертні висновки та відкриті звіти. Такий підхід дає змогу вчасно виявляти слабкі місця, коригувати процедури і пояснювати громаді, чому ухвалюються ті чи інші рішення.

Практичний результат підрозділу полягає у формуванні підстав для конкретних рекомендацій. Якщо управлінське рішення не має відповідального виконавця, джерела фінансування, строку виконання, показника результативності та механізму інформування населення, воно ризикує залишитися декларативним. Тому в роботі послідовно підкреслюється потреба переходу від загальних намірів до вимірюваних і контрольованих дій.

Доцільно також враховувати ресурсний вимір досліджуваного напряму. Будь-яке управлінське рішення на рівні громади потребує поєднання правової підстави, організаційної спроможності та фінансового забезпечення. Брак хоча б одного з цих складників призводить до того, що задекларовані наміри не перетворюються на реальні послуги. Тому планування у відповідній сфері має спиратися на середньострокову перспективу, а не лише на поточний бюджетний рік, що дає змогу узгоджувати цілі, ресурси та очікувані результати.

Не менш важливим є кадровий вимір. Якість послуг безпосередньо залежить від компетентності, мотивації та етичної поведінки працівників, які

безпосередньо взаємодіють із населенням. Тому в межах теми “Публічне управління розвитком ветеранських послуг у територіальних громадах” доцільно передбачати системне підвищення кваліфікації, навчання комунікації з різними групами користувачів, обмін досвідом та запровадження стандартів обслуговування. Інвестиції у людський капітал місцевого управління мають не менше значення, ніж матеріально-технічне забезпечення.

Окремої уваги потребує цифровий вимір сучасного публічного управління. Запровадження електронних сервісів, відкритих даних, дистанційних форм взаємодії та автоматизованого обліку звернень підвищує прозорість і скорочує час реагування. Водночас цифровізація не повинна створювати нові бар’єри для тих, хто не має доступу до технологій або навичок їх використання. Тому цифрові інструменти у Львівська міська територіальна громада мають доповнювати, а не заміщувати очні та виїзні формати роботи з населенням.

Слід підкреслити й значення міжсекторної взаємодії. Ефективне розв’язання складних суспільних проблем рідко перебуває в межах повноважень одного органу чи установи. Тому в межах досліджуваного напряму доцільно розвивати сталі партнерства між органами місцевого самоврядування, державними інституціями, громадськими організаціями, бізнесом і науковими установами. Така взаємодія дає змогу об’єднувати ресурси, поширювати кращі практики та уникати дублювання функцій, що особливо важливо в умовах обмеженого фінансування.

Узагальнюючи наведені положення, можна стверджувати, що питання доцільно розглядати в єдності правового, організаційного, ресурсного, кадрового, цифрового та комунікаційного вимірів. Лише комплексний підхід дає змогу перейти від фрагментарних заходів до сталої системи, здатної відповідати на реальні потреби людей. Саме така логіка покладена в основу подальшого аналізу та практичних рекомендацій цієї роботи.

Варто також зважати на ризики, які супроводжують реалізацію будь-якого управлінського рішення. До типових ризиків належать недостатнє фінансування, кадрова плинність, низький рівень поінформованості населення, опір змінам, а також непередбачені зовнішні обставини, зокрема пов’язані з безпековою ситуацією. Завчасне виявлення таких ризиків, їх оцінювання та підготовка запобіжних заходів є невід’ємною складовою відповідального публічного управління на рівні громади.

Доказовість управління передбачає, що рішення ухвалюються не на основі припущень, а на основі перевірених даних. Накопичення таких даних формує аналітичну базу, яка дає змогу обґрунтовувати бюджетні запити, коригувати програми та звітувати перед громадою про досягнуті результати.

Нарешті, слід наголосити на принципі сталості. Окремі заходи, навіть успішні, не забезпечують довготривалого ефекту, якщо вони не вбудовані в системну політику громади. Тому важливо, щоб напрацьовані рішення закріплювалися у відповідних програмах, положеннях і процедурах, мали стабільне джерело фінансування та механізм періодичного перегляду. Саме сталість перетворює окремі ініціативи на інституційну спроможність територіальної громади, що відповідає сучасним стандартам належного врядування.

Підсумовуючи, можна зазначити, що питання “Ветерани та члени їхніх сімей як цільова група публічної політики” є логічною частиною загальної моделі дослідження. Воно пов’язує теоретичні положення з практикою громади та створює підстави для наступного етапу аналізу.

Поглиблюючи розуміння ветеранів та членів їхніх сімей як цільової групи публічної політики, доцільно враховувати її внутрішню неоднорідність. До цієї категорії належать особи з різним бойовим досвідом, станом здоров’я, віком, освітою та сімейними обставинами, а отже їхні потреби суттєво різняться. Тому ефективна політика не може спиратися на уявлення про “середнього” ветерана, а має передбачати диференційований підхід, що

враховує специфіку окремих підгруп, зокрема осіб з інвалідністю внаслідок війни, сімей загиблих та ветеранок.

Особливістю цільової групи є динамічний характер її потреб. Потреби ветерана змінюються з часом: безпосередньо після завершення служби на перший план виходять питання медичної реабілітації та психологічної підтримки, згодом – професійної переорієнтації та працевлаштування, а в подальшому – соціальної інтеграції й самореалізації. Як наголошує С. Осборн, орієнтований на користувача підхід вимагає врахування всього життєвого циклу взаємодії людини з публічною послугою [25], що повною мірою стосується ветеранської політики.

Члени сімей ветеранів становлять самостійний об’єкт політики, а не лише похідний від статусу ветерана. Подружжя, діти та батьки відчувають на собі наслідки служби й потребують власних форм підтримки – психологічної, освітньої, соціальної. Особливої уваги потребують сім’ї загиблих захисників, для яких держава й громада мають забезпечити не лише матеріальну компенсацію, а й тривалий супровід та збереження пам’яті.

Важливим теоретичним аспектом є подолання стигматизації та формування поважного ставлення суспільства до ветеранів. Сприйняття ветерана не як отримувача допомоги, а як активного члена громади з цінним досвідом є передумовою успішної реінтеграції. Це зміщує акцент політики від суто компенсаційної логіки до логіки розвитку й використання потенціалу ветеранів на благо громади.

Підсумовуючи, варто наголосити, що ветерани та члени їхніх сімей є складною, неоднорідною та динамічною цільовою групою, потреби якої охоплюють медичний, психологічний, соціальний, професійний та ціннісний виміри. Лише комплексне врахування цієї багатовимірності дає змогу побудувати дієву систему підтримки, що логічно підводить до розгляду конкретних видів і організаційних механізмів надання ветеранських послуг.

Додатковим теоретичним аспектом є врахування ґендерного виміру цільової групи. Зростання частки ветеранок зумовлює потребу в послугах, що враховують їхні специфічні потреби, зокрема поєднання реабілітації з сімейними обов'язками. Урахування цього виміру є складовою недискримінаційного підходу до формування політики й підвищує її відповідність реальній структурі цільової групи.

1.2. Поняття, види й організаційні механізми надання ветеранських послуг

Управлінська проблема полягає не лише у визначенні повноважень, а й у тому, як ці повноваження перетворюються на послідовні дії посадових осіб, комунальних установ і партнерів. Саме на цьому рівні виникають питання координації, обміну інформацією, уникнення дублювання функцій, відповідальності за результат і прозорого інформування населення.

Окремо потрібно наголосити на значенні зворотного зв'язку. Для теми "Публічне управління розвитком ветеранських послуг у територіальних громадах" він має бути не епізодичним, а постійним управлінським інструментом. Доцільно поєднувати опитування мешканців, аналіз звернень, публічні консультації, робочі зустрічі з фахівцями, експертні висновки та відкриті звіти. Такий підхід дає змогу вчасно виявляти слабкі місця, коригувати процедури і пояснювати громаді, чому ухвалюються ті чи інші рішення.

Таблиця 1.2

Аналітичні параметри ветеранських послуг за напрямами підтримки

Напрям	**Зміст послуг**	**Показник оцінювання**
Соціальна підтримка	виплати, пільги, супровід, консультування	охоплення, час реагування, задоволеність
Медична та психологічна	лікування, реабілітація, психологічна допомога	доступність, черговість, результати

Напрям	Зміст послуг	Показник оцінювання
реабілітація		
Професійна адаптація	перенавчання, працевлаштування, гранти	частка працевлаштованих, нові робочі місця
Підтримка сімей	допомога родинам, дітям, пам’ять полеглих	охоплення сімей, кількість заходів

Узагальнюючи наведені положення, можна стверджувати, що питання “Поняття, види й організаційні механізми надання ветеранських послуг” доцільно розглядати в єдності правового, організаційного, ресурсного, кадрового, цифрового та комунікаційного вимірів. Лише комплексний підхід дає змогу перейти від фрагментарних заходів до сталої системи, здатної відповідати на реальні потреби людей. Саме така логіка покладена в основу подальшого аналізу та практичних рекомендацій цієї роботи.

Доказовість управління передбачає, що рішення ухвалюються не на основі припущень, а на основі перевірених даних. Для теми “Публічне управління розвитком ветеранських послуг у територіальних громадах” це означає необхідність регулярного збору й аналізу інформації про потреби населення, обсяги та якість наданих послуг, рівень задоволеності користувачів і динаміку звернень. Накопичення таких даних формує аналітичну базу, яка дає змогу обґрунтовувати бюджетні запити, коригувати програми та звітувати перед громадою про досягнуті результати.

Підсумовуючи, можна зазначити, що питання “Поняття, види й організаційні механізми надання ветеранських послуг” є логічною частиною загальної моделі дослідження. Воно пов’язує теоретичні положення з практикою громади та створює підстави для наступного етапу аналізу.

Розгортаючи аналіз понять, видів і організаційних механізмів надання ветеранських послуг, доцільно класифікувати їх за функціональним призначенням: медико-реабілітаційні, психологічні, соціальні, освітні, професійні та інформаційно-консультаційні. Така класифікація дає змогу

побачити повноту або, навпаки, фрагментарність наявної системи підтримки та виявити прогалини, які потребують управлінського втручання.

Організаційні механізми надання послуг охоплюють як державні інституції, так і органи місцевого самоврядування, заклади-надавачі та інститути громадянського суспільства. Ключовим питанням є узгодженість їхньої взаємодії, оскільки ветеран часто змушений звертатися до багатьох установ із різним підпорядкуванням. Як зазначають Дж. Денхардт і Р. Денхардт, сучасне врядування ґрунтується на служінні та координації, а не на ізольованому функціонуванні відомств [24].

Важливим організаційним механізмом є інститут фахівця із супроводу ветеранів, який виконує роль єдиної точки контакту та допомагає людині орієнтуватися в системі послуг. Такий механізм знижує бар’єри доступу й запобігає ситуації, коли ветеран самостійно змушений долати розрізненість установ. Ефективність цього інституту залежить від кадрового забезпечення та чіткого визначення повноважень фахівців.

Окремої уваги потребує цифровий вимір надання послуг. Електронні реєстри, портали та сервіси спрощують доступ до підтримки, проте, як застерігають Т. Бовейрд і Е. Льоффлер, цифрові інструменти мають доповнюватися підтримкою тих, хто не може скористатися ними самостійно [23]. Для частини ветеранів, особливо старшого віку чи з певними станами здоров’я, очні форми взаємодії залишаються необхідними.

Підсумовуючи, варто наголосити, що система ветеранських послуг є багаторівневою та поліфункціональною, а її дієвість визначається не стільки кількістю окремих послуг, скільки узгодженістю механізмів їх надання. Саме інтеграція та координація послуг, а не їх просте накопичення, створює умови для реальної підтримки ветеранів, що актуалізує питання ролі територіальних громад у цьому процесі.

Варто також підкреслити інформаційну функцію громади у сфері ветеранських послуг. Проактивне інформування ветеранів про доступні

можливості, ведення зрозумілих та актуальних інформаційних ресурсів і роз'яснювальна робота знижують інформаційні бар'єри доступу до підтримки, які часто є не менш суттєвими, ніж організаційні чи фінансові.

1.3. Роль територіальних громад у забезпеченні соціальної, професійної та реінтеграційної підтримки ветеранів

Саме на цьому рівні виникають питання координації, обміну інформацією, уникнення дублювання функцій, відповідальності за результат і прозорого інформування населення.

Доцільно поєднувати опитування мешканців, аналіз звернень, публічні консультації, робочі зустрічі з фахівцями, експертні висновки та відкриті звіти. Такий підхід дає змогу вчасно виявляти слабкі місця, коригувати процедури і пояснювати громаді, чому ухвалюються ті чи інші рішення.

Лише комплексний підхід дає змогу перейти від фрагментарних заходів до сталої системи, здатної відповідати на реальні потреби людей. Саме така логіка покладена в основу подальшого аналізу та практичних рекомендацій цієї роботи.

Підсумовуючи, можна зазначити, що питання реінтеграційної підтримки ветераніє логічною частиною загальної моделі дослідження. Воно пов'язує теоретичні положення з практикою громади та створює підстави для наступного етапу аналізу.

Поглиблюючи аналіз ролі територіальних громад, варто наголосити, що саме місцевий рівень є простором, де абстрактні норми державної ветеранської політики перетворюються на конкретні дії. Громада найкраще знає реальні потреби своїх ветеранів, має безпосередній контакт із ними та здатна оперативно реагувати на зміну обставин, що робить її незамінною ланкою системи підтримки.

Реалізація ветеранської політики на місцевому рівні потребує організаційної спроможності громади. Наявність повноважень без відповідного кадрового та ресурсного забезпечення не гарантує результату, на чому наголошує сучасна теорія публічного врядування [26]. Тому громади мають формувати спеціалізовані структурні підрозділи або визначати відповідальних осіб, забезпечених належними ресурсами та компетенціями.

Соціальна, професійна та реінтеграційна підтримка на рівні громади передбачає поєднання різних напрямів: сприяння працевлаштуванню, перекваліфікації, започаткуванню власної справи, доступу до освіти та культурного життя. Громада здатна виступати посередником між ветераном і місцевим ринком праці, залучаючи роботодавців до програм підтримки та формуючи сприятливе середовище для самореалізації ветеранів.

Важливою є роль громади у формуванні спільноти та подоланні соціальної ізоляції ветеранів. Підтримка ветеранських організацій, створення просторів для спілкування, залучення ветеранів до місцевих ініціатив сприяють відновленню соціальних зв’язків. Як зазначають Т. Набатчі та співавтори, участь громадян у місцевих справах підвищує якість публічних послуг та зміцнює соціальну згуртованість [28].

Підсумовуючи, варто наголосити, що територіальна громада відіграє ключову роль у забезпеченні соціальної, професійної та реінтеграційної підтримки ветеранів, поєднуючи близькість до людини з організаційними можливостями. Реалізація цього потенціалу потребує належного нормативного, інституційного та ресурсного забезпечення, що становить предмет аналізу наступного розділу.

Узагальнюючи теоретико-методологічні засади, доцільно наголосити на потребі поєднання правового, організаційного, соціального та ціннісного підходів до управління ветеранськими послугами. Саме така інтеграція дає змогу розглядати ветеранську політику не як набір окремих заходів, а як

цілісну систему, орієнтовану на реальні потреби ветеранів та членів їхніх сімей.

Висновки до розділу 1

У першому розділі розкрито теоретико-методологічні засади публічного управління ветеранськими послугами. Обґрунтовано, що ветерани та члени їхніх сімей є особливою цільовою групою публічної політики, яка потребує комплексного, людиноцентричного й міжвідомчого підходу.

Визначено, що ветеранські послуги охоплюють соціальний, медичний, психологічний, професійний і реінтеграційний напрями, а їх якість залежить від координації суб’єктів управління та доступності на місцевому рівні.

З’ясовано ключову роль територіальних громад як рівня, найближчого до ветерана, що зумовлює потребу у власній організаційній моделі, ресурсному забезпеченні та системі зворотного зв’язку.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ВЕТЕРАНСЬКИХ ПОСЛУГ У ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ

2.1. Нормативне та інституційне забезпечення ветеранської політики на місцевому рівні

Питання забезпечення ветеранської політики на місцевому рівні потребує розгляду не як ізольована управлінська процедура, а як складова ширшої моделі публічного управління на місцевому рівні. У межах територіальної громади відповідний напрям формується на перетині правових норм, організаційних рішень, кадрової спроможності, бюджетних ресурсів і комунікації з населенням. Саме тому аналіз починається з визначення базових понять, без чіткого розуміння яких неможливо обґрунтувати практичні рекомендації для місцевого рівня.

Для теми ветеранських послуг у територіальних громадах" важливо розрізняти формальну наявність інструменту та його фактичну дієвість. Формально громада може мати приміщення, веб-сторінку, графік прийому, відповідального працівника або програму, але фактична результативність залежить від того, чи є зрозуміла інформація, чи доступні процедури, чи враховані потреби різних груп населення – людей з інвалідністю, молоді, літніх людей, внутрішньо переміщених осіб, сімей з дітьми та жителів віддалених населених пунктів.

Додатково слід враховувати, що підрозділ "Нормативне та інституційне забезпечення ветеранської політики на місцевому рівні" має прикладне значення для щоденної роботи виконавчих органів ради. Управлінська проблема полягає не лише у визначенні повноважень, а й у тому, як ці повноваження перетворюються на послідовні дії посадових осіб, комунальних установ і партнерів. Саме на цьому рівні виникають питання

координації, обміну інформацією, уникнення дублювання функцій, відповідальності за результат і прозорого інформування населення.

Не менш важливим є кадровий вимір. Якість послуг безпосередньо залежить від компетентності, мотивації та етичної поведінки працівників, які безпосередньо взаємодіють із населенням. Інвестиції у людський капітал місцевого управління мають не менше значення, ніж матеріально-технічне забезпечення.

Узагальнюючи наведені положення, можна стверджувати, що питання “Нормативне та інституційне забезпечення ветеранської політики на місцевому рівні” доцільно розглядати в єдності правового, організаційного, ресурсного, кадрового, цифрового та комунікаційного вимірів. Лише комплексний підхід дає змогу перейти від фрагментарних заходів до сталої системи, здатної відповідати на реальні потреби людей. Саме така логіка покладена в основу подальшого аналізу та практичних рекомендацій цієї роботи.

Підсумовуючи, можна зазначити, що питання “Нормативне та інституційне забезпечення ветеранської політики на місцевому рівні” є логічною частиною загальної моделі дослідження. Воно пов’язує теоретичні положення з практикою громади та створює підстави для наступного етапу аналізу. Саме послідовність “норма – організація – ресурс – доступність – результат” дає змогу уникнути описовості й перейти до управлінських висновків.

Поглиблюючи аналіз нормативного та інституційного забезпечення ветеранської політики на місцевому рівні, доцільно розглядати його як багаторівневу систему: від конституційних гарантій і профільних законів до локальних програм і положень громади. Узгодженість цих рівнів є передумовою цілісності політики, тоді як розриви між ними породжують прогалини в підтримці ветеранів.

Локальний рівень нормотворчості відіграє вирішальну роль, оскільки саме рішення ради, цільові програми та положення про відповідні підрозділи визначають практичний зміст підтримки. Дієвість місцевої політики забезпечується інституційним закріпленням рішень та механізмом їх періодичного перегляду, що відповідає стандартам належного демократичного врядування [30]. Без такого закріплення навіть прогресивні ініціативи залишаються деклараціями.

Інституційне забезпечення передбачає наявність відповідальних суб'єктів із чітко визначеними повноваженнями. Розмитість відповідальності між різними підрозділами та рівнями влади є типовою проблемою, що знижує результативність політики. Тому важливим є визначення координаційного центру, який забезпечує узгодженість дій усіх учасників системи підтримки ветеранів у громаді.

Окремою складовою є ресурсне забезпечення реалізації нормативних рішень. Наявність програми без відповідного бюджетного фінансування та кадрів перетворює її на формальність. Стабільність фінансування, передбачуваність видатків і середньострокове планування є умовами, без яких ветеранська політика не може бути сталою та результативною.

Підсумовуючи, варто наголосити, що нормативне та інституційне забезпечення ветеранської політики на місцевому рівні має бути цілісним, забезпеченим ресурсами та чітко розподіленим за відповідальністю. Оцінювання реального стану цього забезпечення створює основу для аналізу практики надання послуг ветеранам у конкретній громаді.

Корисним інструментом аналізу практики є реконструкція типового шляху ветерана через систему послуг, що дає змогу виявити етапи, на яких виникають затримки та втрати. Такий підхід зміщує фокус оцінювання з окремих установ на цілісний досвід людини й допомагає локалізувати системні збої у взаємодії надавачів послуг.

Важливим кількісним орієнтиром є інформація Міністерства у справах ветеранів України, озвучена під час зазначеного заходу: мережею державних ветеранських просторів передбачається збудувати загалом 161 об’єкт, охопивши всі райони України, обласні центри та міста з особливим статусом [31]. Для громад це означає потребу заздалегідь визначати місце такого простору у власній системі послуг: як він взаємодіятиме з соціальним захистом, медичними закладами, центрами зайнятості, освітніми установами, ветеранськими організаціями та сім’ями загиблих, зниклих безвісти й полонених.

Матеріали профільного Комітету Верховної Ради України 2026 року суттєво уточнюють нормативно-інституційний контекст розвитку ветеранських послуг. Під час виїзного засідання у Вінниці було наголошено, що ветеранські простори мають виконувати роль координаційних центрів у громадах, забезпечувати доступ до комплексної підтримки та взаємодію між органами влади, установами і громадськими організаціями [31]. Такий підхід відповідає логіці Стратегії ветеранської політики на період до 2030 року, у якій наголошено на довготривалості, людиноцентричності та міжвідомчій координації ветеранської політики [11].

2.2. Аналіз практики надання послуг ветеранам і членам їхніх сімей в обраній громаді

Окремо потрібно наголосити на значенні зворотного зв’язку. Такий підхід дає змогу вчасно виявляти слабкі місця, коригувати процедури і пояснювати громаді, чому ухвалюються ті чи інші рішення.

Важливим українським аналітичним джерелом для дослідження сучасної ветеранської політики є огляд Національного інституту стратегічних досліджень “Огляд ветеранської політики в територіальних громадах. 10 лютого – 10 березня 2026 року”. У цьому матеріалі узагальнено практики

громад різних регіонів України щодо впровадження місцевих ветеранських програм, створення ветеранських просторів, розвитку соціальних та інформаційних послуг, підтримки фізичного й ментального здоров'я ветеранів, працевлаштування, ветеранського підприємництва, фінансової допомоги, житлової підтримки, адаптивного спорту та політики пам'яті. Цінність цього джерела полягає в тому, що воно відображає не лише нормативні підходи, а й реальні приклади роботи територіальних громад у сфері підтримки ветеранів, ветеранок та членів їхніх сімей.

Для дослідження особливо важливими є наведені у джерелі приклади Київської, Сумської, Івано-Франківської, Львівської, Запорізької, Одеської, Харківської, Вінницької та інших областей. Зокрема, у Київській області в 43 громадах уже впроваджено соціальну послугу з адаптації ветеранів та їхніх родин; у Сумській області введено 122 посади фахівця із супроводу ветеранів, з яких 99 уже працюють у громадах; в Івано-Франківській області введено 115 таких посад, зокрема 28 – у закладах охорони здоров'я, а протягом 2026 року їх кількість планують збільшити до 130 осіб. Такі дані підтверджують, що розвиток ветеранських послуг поступово переходить від окремих заходів до формування системної моделі супроводу на рівні громади.

Джерело також засвідчує посилення міжсекторальної взаємодії: громади укладають меморандуми з ветеранськими організаціями, закладами освіти, громадським сектором, медичними установами та структурами Сил оборони України. Це дозволяє вибудовувати не фрагментарну, а інтегровану систему підтримки, у якій ветеран отримує не лише разову допомогу, а зрозумілий маршрут супроводу – від медичної, психологічної та соціальної підтримки до професійної адаптації, навчання, працевлаштування, підприємництва та участі в житті громади.

У сучасних умовах ветеранська політика на рівні територіальних громад поступово переходить від моделі окремих соціальних виплат і

разових заходів до системного супроводу ветеранів, ветеранок та членів їхніх сімей. Регіональні й місцеві органи влади дедалі частіше визнають, що адаптація ветерана до цивільного життя є тривалим процесом, який охоплює медичну, психологічну, соціальну, адміністративну, освітню та професійну сфери. Тому ключовим завданням місцевого управління стає не лише надання окремої послуги, а створення зрозумілої навігації для людини: куди звернутися, які документи подати, яку підтримку можна отримати, хто супроводжує цей процес і як забезпечується подальша інтеграція ветерана в громаду.

Аналіз практик територіальних громад засвідчує формування кількох взаємопов'язаних напрямів місцевої ветеранської політики. Перший напрям пов'язаний із розробленням середньострокових програм підтримки ветеранів. Прикладом є міська комплексна програма "Ветеранська політика Запорізької міської територіальної громади на 2025–2027 роки", яка охоплює медичні послуги, безоплатне зубопротезування, медикаментозне забезпечення, адресну допомогу особам з інвалідністю внаслідок війни, підтримку поранених і демобілізованих військовослужбовців, житлові компенсації, безбар'єрність житла, соціальне таксі, адаптивний спорт і заходи з ушанування пам'яті загиблих захисників і захисниць. Такий приклад демонструє, що ефективна місцева програма має бути не вузькогалузевою, а комплексною, оскільки потреби ветеранів не обмежуються однією сферою.

Другий напрям становить міжсекторальна співпраця. На рівні громад і регіонів укладаються меморандуми між органами місцевої влади, ветеранськими організаціями, навчальними закладами, громадським сектором і структурами Сил оборони України. Так, в Одесі департамент у справах ветеранів підписав меморандуми про співпрацю з Рухом опору Сил спеціальних операцій Збройних Сил України та патронатною службою Військово-морських сил Збройних Сил України. Метою таких домовленостей є забезпечення безперервності підтримки військових – від служби до

повернення в цивільне життя. Подібні приклади свідчать, що ветеранська політика потребує не ізольованої роботи одного підрозділу, а сталої координації між різними інституціями.

Третій напрям пов’язаний із посиленням ролі ветеранських просторів, сервісних офісів і фахівців із супроводу. У Київській області в 43 громадах уже впроваджено соціальну послугу з адаптації ветеранів та їхніх родин відповідно до державного стандарту. У Сумській області введено 122 посади фахівця із супроводу ветеранів, з яких 99 фахівців уже працюють у громадах. В Івано-Франківській області введено 115 таких посад, зокрема 28 – у закладах охорони здоров’я, а протягом 2026 року їхню кількість планують збільшити до 130 осіб. Ці дані підтверджують, що громади поступово переходять до моделі персоналізованого супроводу, коли ветеран не залишається сам на сам із бюрократичними процедурами, а отримує допомогу в орієнтації між різними службами.

Четвертий напрям охоплює цифровізацію соціальної підтримки. У Києві на міському порталі послуг запроваджено нові сервіси, спрямовані на фінансову допомогу й оздоровлення військових та їхніх родин. Крім того, місто розвиває спеціалізовані транспортні рішення для ветеранів і ветеранок з інвалідністю, зокрема спеціально обладнані автомобілі та компенсаційні механізми для придбання транспорту. Це свідчить, що цифрові сервіси у ветеранській політиці мають працювати не як формальний електронний ресурс, а як інструмент спрощення доступу до реальної допомоги.

П’ятий напрям стосується інноваційної адаптації та реабілітації. Показовим прикладом є відкриття на Львівщині першого в Україні хабу адаптивного гірськолижного спорту для ветеранів з ампутаціями. У Бориславі на базі гірськолижного комплексу “Буковиця” створено центр зимового адаптивного спорту для ветеранів і ветеранок війни з ампутацією нижніх кінцівок. Ініціатива реалізується громадською організацією “Альянс Ветеранів” у межах проєкту “Adaptive Skiing for Veterans” за підтримки

гірськолижного комплексу “Буковиця”, благодійного фонду “Razom for Ukraine” та Бориславської міської ради. Цей кейс демонструє, що адаптація ветеранів може здійснюватися не лише через медичну допомогу, а й через спорт, соціальну активність, відновлення самостійності та повернення до повноцінного життя.

Окремої уваги потребує підтримка родин захисників і захисниць. У громадах і регіонах зростає кількість заходів, спрямованих на дітей, дружин, матерів, родини загиблих, зниклих безвісти, полонених і поранених військовослужбовців. Зокрема, 17 дітей зниклих безвісти захисників із Сумщини разом із мамами відпочили в Іспанії, 20 дітей захисників України, дітей із багатодітних родин та сімей внутрішньо переміщених осіб поїхали на двотижневий відпочинок до В’єтнаму, а 15 дітей із Корюківського та Новгород-Сіверського районів Чернігівської області, чиї батьки загинули за Україну, відпочили разом із мамами в Португалії. Такі приклади показують, що ветеранська політика має охоплювати не лише самого ветерана, а й родину як найближче соціальне середовище його відновлення.

Водночас, попри позитивні практики, у громадах зберігається низка системних проблем. До них належать складність працевлаштування й економічної адаптації ветеранів, нестача системної психологічної підтримки, обмежені фінансові ресурси громад, бюрократичні бар’єри, нерівномірний доступ до медичних і реабілітаційних послуг, інституційна неузгодженість між різними рівнями влади, неврегульованість правового статусу окремих категорій учасників бойових дій, слабка комунікація з органами влади та загальна складність повернення до цивільного життя. Це означає, що формальне існування програм не гарантує їхньої результативності, якщо людина не може швидко, зрозуміло й без надмірної бюрократії отримати необхідну допомогу.

Таким чином, розвиток ветеранських послуг у територіальних громадах має ґрунтуватися на інтегрованій моделі, яка поєднує місцеві програми,

фахівців із супроводу, ветеранські простори, цифрові сервіси, медичну й психологічну підтримку, професійну адаптацію, допомогу родинам, партнерство з громадським сектором і міжвідомчу координацію. Найбільш перспективною є модель, у якій ветеранська політика розглядається не як набір пільг, а як система тривалого супроводу людини від моменту повернення з військової служби до повноцінної участі в житті громади.

Таблиця 2.2

Оцінювання організації ветеранських послуг у громаді

Критерій	**Прояв у громаді**	**Проблема**
Координація	кілька суб'єктів надання послуг	дублювання та розриви маршруту
Доступність	очні, цифрові, виїзні формати	нерівномірність охоплення
Інформування	сайт, гарячі лінії, фахівці із супроводу	неповнота та фрагментарність
Партнерство	ветеранські організації, бізнес	відсутність сталих угод

У регіонах простежується поступовий перехід до більш системного залучення ветеранів та ветеранок війни в процеси формування державної політики місцевого і регіонального рівня та політики органів місцевого самоврядування. Найпоширенішою практикою залишаються регулярні консультаційні формати: відкриті зустрічі в громадах, консультації при ОВА / МВА, круглі столи, публічні обговорення проєктів регіональних програм. Такі формати дозволяють ветеранам та їхнім родинам оприлюднювати потреби щодо реабілітації, медичного забезпечення, працевлаштування, безбар'єрності та доступності міського простору тощо.

Так, у Волинській області системно проводяться онлайн-зустрічі з ветеранами та ветеранками війни, родинами військових та фахівцями з супроводу ветеранів, де обговорюються бюджетні пріоритети, програми оздоровлення й соціальні гарантії.

Окремі області демонструють перехід до інституціоналізованого представництва, а саме створення рад або інших дорадчих органів при районних та обласних органах місцевої влади. Приміром, у Миколаївській області створено Раду ветеранів війни при обласній раді. Цей орган покликаний контролювати виконання регіональної програми, представляти інтереси ветеранської спільноти та брати участь у напрацюванні рішень на обласному рівні. У Київській області при Білоцерківській РДА також створено Раду ветеранів, яка формує річний план роботи, залучає експертів і позиціонується як інструмент представництва інтересів ветеранів і ветеранок війни на районному рівні.

Крім того, для визначення потреб ветеранів та ветеранок в окремих громадах проводяться соціологічні дослідження. Приміром, такі опитування ініціювали у Вінниці та Запоріжжі. Соціологічні опитування дозволяють фіксувати реальні потреби ветеранів та ветеранок, їхніх родин та сімей загиблих і на цій основі коригувати регіональні й міські програми підтримки.

В окремих областях, приміром, Одеській та Рівненській, ветерани та ветеранки безпосередньо долучаються до напрацювання обласних програм ветеранської політики, надаючи пропозиції щодо медичного забезпечення, реабілітації, житлової політики, працевлаштування та підтримки ветеранського бізнесу. Загалом участь ветеранів у формуванні політик поки не має уніфікованих стандартів, проте, в низці громад вона поступово інституціоналізується через дорадчі органи та постійні консультаційні формати.

Важливою тенденцією стає залучення ветеранів війни до роботи в місцеві органи державної влади та підпорядковані їм установи. У громадах поширюється практика працевлаштування ветеранів у профільних підрозділах з питань ветеранської політики, соціального захисту, сервісних центрах та комунальних установах. Присутність ветеранів у таких структурах

розглядається як інструмент підвищення довіри до державних інституцій і кращого розуміння реальних потреб ветеранської спільноти. Окрему роль відіграє інститут фахівців із супроводу ветеранів війни, який у низці областей уже набув системного характеру та фактично функціонує як “єдине вікно” доступу до послуг для ветеранів і членів їхніх родин.

Окремі регіони роблять кроки до ширшого залучення ветеранів до публічної служби. У Вінницькій області на рівні ОВА обговорюється залучення ветеранів до роботи інструкторами та викладачами предмета “Захист України”, що поєднує працевлаштування з передачею практичного бойового досвіду. У Запоріжжі створення окремого Департаменту з питань ветеранської політики формує інституційну рамку, в якій ветерани та представники ветеранської спільноти можуть бути залучені до реалізації та адміністрування програм. Таким чином, регіональна практика рухається від разових кадрових рішень до формування спеціалізованих структур, орієнтованих на ветеранську перспективу.

Працевлаштування ветеранів війни у місцеві органи влади набуває ваги як інструмент підвищення якості управлінських рішень: присутність ветеранів у командах підсилює довіру до інституцій, зменшує комунікаційні бар’єри та забезпечує “внутрішнє” розуміння ветеранських потреб. На практиці це реалізується двома паралельними шляхами. Перший – кадрова інтеграція ветеранів у профільні підрозділи (ветеранська політика, соцзахист, сервісні центри) та управлінські позиції у громадах. Другий – сервісна інтеграція, коли ветерани працюють у комунальних установах і ветеранських сервісах, які забезпечують щоденний контакт із цільовою групою.

Львівська область демонструє найбільш виразну практику інтеграції ветеранів у систему місцевого самоврядування. Показовим прикладом є призначення ветерана на посаду заступника міського голови з питань ветеранів та керівництво муніципальним ветеранським центром. Ветерани також працюють у профільних підрозділах ОВА та залучаються до

управління ветеранськими сервісами, що забезпечує ухвалення рішень із глибоким розумінням реальних потреб спільноти.

Суттєвим чинником розвитку ветеранської політики на місцях залишається участь міжнародних організацій і донорів. У низці регіонів саме міжнародна підтримка дозволяє забезпечувати сталі психологічні, юридичні, реабілітаційні та освітні сервіси для ветеранів. Грантові програми, проєкти міжнародної технічної допомоги та партнерства з іноземними фондами сприяють розвитку ветеранських просторів, реабілітаційних програм, адаптивного спорту та професійної перекваліфікації. У деяких випадках міжнародні організації фактично компенсують обмежені можливості місцевих бюджетів і є драйверами впровадження нових моделей підтримки.

Найбільш комплексні приклади зафіксовано в Закарпатській, Житомирській, Запорізькій та Київській областях.

У Закарпатті стратегічне партнерство з південнокорейською організацією Good Friends International доповнюється фінансуванням Світового банку в межах проєкту HEAL Ukraine, що дозволяє розглядати реабілітаційний центр “Recovery Center 4.5.0” як регіональний хаб інтеграції ветеранів із потужною міжнародною складовою. У Житомирській області проєкти ЄС і Фонду міжнародної солідарності в межах програми PRO_MentalHealth спрямовані на підтримку ветеранів, родин і громад, постраждалих від війни, із зосередженням на психосоціальних послугах. Додатково естонська e-Governance Academy працює над створенням “ветераноцентричних” цифрових муніципальних сервісів. У Запоріжжі ПРООН за фінансової підтримки уряду Данії реалізує пілотні проєкти соціальної адаптації ветеранів та їхніх родин, а Міжнародна організація з міграції підтримує ярмарки вакансій і програми реінтеграції. У Києві міжнародні партнери залучені до розвитку протезування, реабілітації та “зелених” робочих місць через співпрацю з МСОР, UNEP та МОП.

У міжрегіональному розрізі простежується спільна логіка: донори фінансують “дорогі” або інноваційні компоненти (пілоти, навчання, інфраструктуру, сервісні моделі), тоді як місцева влада поступово бере на себе роль інституційного закріплення (приміщення, співфінансування, включення послуг у програми). Водночас основний виклик полягає в довгостроковій сталості. Там, де після завершення проєктів не створюються механізми співфінансування або “передачі на баланс”, виникає ризик перерви у наданні послуг. Тому основний тренд наступного етапу – перетворити міжнародні ініціативи з “паралельної системи допомоги” на частку постійної місцевої ветеранської політики.

Окремий і все більш системний напрям ветеранської політики – підтримка родин ветеранів, загиблих і зниклих безвісти захисників і захисниць України. У регіонах поширюється практика адресної фінансової допомоги, регулярного розгляду звернень родин через координаційні ради та залучення членів сімей до цільових програм соціальної, психологічної й правової підтримки. Ветеранські простори дедалі частіше позиціонуються не лише як сервіси для ветеранів, а як комплексні осередки підтримки родин, де поєднуються психологічна допомога, юридичні консультації та групи взаємопідтримки. Такий підхід поступово зменшує розрив між допомогою ветеранам і потребами їхніх близьких, формуючи більш цілісну модель місцевої ветеранської політики.

Регіони відходять від разових виплат й переходять до комплексної моделі, де фінансова допомога поєднується з психосоціальними, юридичними та сервісними інструментами. Типова практика – адресні виплати й компенсації для родин загиблих, полонених і зниклих безвісти, а також регулярний розгляд звернень через координаційні ради / комісії. У багатьох громадах родини залучають до міських / обласних програм нарівні з ветеранами, що розширює доступ до реабілітаційних, медичних і соціальних послуг.

Окремо посилюється роль ветеранських просторів як сімейних центрів підтримки. Вони дедалі частіше працюють не лише з ветеранами, а й з дружинами / чоловіками, батьками, дітьми, родинами полонених і зниклих безвісти – через консультації, групи взаємопідтримки, психологічні програми, правову допомогу та "навігацію" в державних сервісах. Найскладніший сегмент – родини зниклих безвісти, для яких потрібен тривалий супровід і міжвідомча координація. У відповідь на це зростає запит на персоналізований кейс-менеджмент, інтегрований із місцевими структурами, соціальними службами та спеціалізованими координаційними механізмами.

Вінницька область поєднує соціальну адаптацію, санаторно-курортне лікування та системні зустрічі з родинами полонених і зниклих безвісти за участі Координаційного штабу. У Волинській області діє постійна робоча група при ОВА, що розглядає проблеми родин загиблих, полонених і зниклих безвісти, а також питання гідного поховання ветеранів і військовослужбовців.

Закарпаття реалізує одну з наймасштабніших програм фінансової підтримки – "Захист", яка охоплює поранених, родини загиблих, зниклих безвісти й полонених, зокрема з підвищеними одноразовими виплатами звільненим із полону. У Запорізькій області підтримка родин інтегрована в проєкти соціальної адаптації, психологічної допомоги й роботи з дітьми, зокрема через простір "Блокпост" та програми для дітей із сімей ветеранів і загиблих. В Івано-Франківській області важливу роль відіграють організації громадянського суспільства, які забезпечують психологічну, юридичну та групову підтримку родин загиблих і зниклих безвісти, доповнюючи державні інструменти.

У Києві та Київській області підтримка родин інтегрована в міські й обласні програми соціального захисту, реабілітації та меморіальної політики, що залучає як матеріальні компенсації, так і символічні практики

вшанування пам’яті. У сукупності це свідчить про поступове формування багатовимірної моделі підтримки, де фінансова допомога, психосоціальні послуги та політика пам’яті взаємодоповнюють одна одну.

Узагальнюючи наведені положення, можна стверджувати, що питання аналіз практики надання послуг ветеранам і членам їхніх сімей в громаді доцільно розглядати в єдності правового, організаційного, ресурсного, кадрового, цифрового та комунікаційного вимірів. Лише комплексний підхід дає змогу перейти від фрагментарних заходів до сталої системи, здатної відповідати на реальні потреби людей. Саме така логіка покладена в основу подальшого аналізу та практичних рекомендацій цієї роботи.

Підсумовуючи, можна зазначити, що питання “Аналіз практики надання послуг ветеранам і членам їхніх сімей в обраній громаді” є логічною частиною загальної моделі дослідження. Воно пов’язує теоретичні положення з практикою громади та створює підстави для наступного етапу аналізу. Саме послідовність “норма – організація – ресурс – доступність – результат” дає змогу уникнути описовості й перейти до управлінських висновків.

Розширюючи аналіз практики надання послуг ветеранам і членам їхніх сімей, доцільно розглядати її через призму реального досвіду користувачів, а не лише формальної наявності послуг. Ключовим є питання, наскільки доступними, своєчасними та якісними є послуги з позиції самого ветерана, який проходить весь шлях від звернення до отримання результату.

Аналіз практики передбачає оцінювання повноти спектра послуг та їх відповідності реальним потребам. Часто спостерігається ситуація, коли одні види підтримки представлені достатньо, а інші – наприклад, психологічна допомога чи сприяння працевлаштуванню – залишаються недостатньо розвиненими. Виявлення таких диспропорцій є передумовою цілеспрямованого вдосконалення системи.

Важливим аспектом практики є якість взаємодії ветерана з надавачами послуг. Доброзичливість, компетентність персоналу, відсутність бюрократичних бар'єрів та повага до досвіду ветерана суттєво впливають на загальну оцінку системи. Як наголошує С. Осборн, цінність послуги визначається саме з позиції користувача [25], тому аналіз практики має враховувати суб'єктивний досвід ветеранів.

Окремо доцільно аналізувати взаємодію надавачів послуг між собою. Фрагментарність системи проявляється в тому, що ветеран змушений самостійно поєднувати послуги різних установ. Налагодженість міжвідомчої взаємодії та обміну інформацією, з дотриманням вимог захисту персональних даних, є показником зрілості місцевої системи підтримки.

Підсумовуючи, варто наголосити, що аналіз практики надання послуг дає змогу перейти від формального переліку наявних можливостей до оцінювання їх реальної дієвості. Виявлені сильні та слабкі місця практики створюють основу для аналізу проблем координації, доступності та взаємодії суб'єктів управління.

Окремо доцільно враховувати вплив умов воєнного стану на функціонування системи ветеранських послуг. Зростання кількості ветеранів, безпекові обмеження та навантаження на бюджети змінюють масштаб і пріоритети завдань, що потребує гнучкості управлінських рішень та завчасного планування ресурсів на перспективу.

Показовими є також регіональні кейси. У Вінницькій області, де понад 75,5 тис. осіб мають статус ветерана війни, сформовано профільний департамент ветеранської політики ОВА, розвиваються простори турботи про ветеранів у медичних закладах і групи підтримки родин. У Запорізькій області на початку 2026 року понад 60 ветеранів отримали житло, а понад 570 ветеранів та учасників бойових дій скористалися грантовими програмами, зокрема "Власна справа" та "Ваучер на навчання" [32]. Ці приклади показують, що місцева ветеранська політика переходить від разових виплат

до поєднання супроводу, зайнятості, житла, реабілітації, цифрової навігації та партнерства.

Огляд ветеранської політики в територіальних громадах за лютий – березень 2026 року, підготовлений Національним інститутом стратегічних досліджень, засвідчує, що практики підтримки ветеранів швидко урізноманітнюються. У Київській області у 43 громадах уже впроваджено соціальну послугу з адаптації ветеранів та їхніх родин відповідно до державного стандарту; у Сумській області введено 122 посади фахівця із супроводу ветеранів, з яких 99 уже працюють у громадах; в Івано-Франківській області введено 115 таких посад, зокрема 28 – у закладах охорони здоров'я, а протягом 2026 року їх кількість планують збільшити до 130 [32].

2.3. Проблеми координації послуг, доступності підтримки та взаємодії суб'єктів управління

У впровадженні політики з підтримки ветеранів і ветеранок у громадах і регіонах ключовим залишається питання координації між державними структурами, органами місцевого самоврядування, громадськими організаціями, профільними службами та самими ветеранами. У різних регіонах уже діють відкриті зустрічі, робочі групи, ветеранські простори, програми соціальної адаптації, реабілітаційні ініціативи, цифрові сервіси та інститут фахівця із супроводу ветеранів війни та демобілізованих осіб. Водночас матеріал показує, що ці інструменти потребують системної взаємодії, належного інформування та доступності для кожної громади.

Узагальнення сучасних практик ветеранської політики в територіальних громадах України засвідчує, що її зміст поступово змінюється: від переважно компенсаційного підходу до моделі тривалого супроводу ветеранів, ветеранок та членів їхніх сімей. Якщо раніше місцева

підтримка часто обмежувалася наданням окремих виплат, пільг або разових заходів, то в умовах повномасштабної війни дедалі очевиднішою стає потреба в системній, міжсекторальній і людиноцентричній моделі. У цьому контексті важливим є висновок, сформульований у матеріалах огляду ветеранської політики в територіальних громадах: повернення ветерана до цивільного життя є “не одноразовий крок”, а складний процес, який охоплює медичну, психологічну, соціальну, адміністративну, професійну й родинну сфери. Саме ця теза дає підстави розглядати ветеранські послуги не як окремий сектор соціальної допомоги, а як комплексний напрям публічного управління, у якому громада виступає найближчим до людини рівнем підтримки.

Для дослідження важливо підкреслити, що ветеранська політика на місцевому рівні має подвійний характер. З одного боку, вона є складовою державної соціальної політики, оскільки статус ветеранів, соціальні гарантії, компенсації, медичні та реабілітаційні права визначаються на національному рівні. З іншого боку, саме територіальна громада є тим середовищем, де ветеран фактично отримує або не отримує підтримку, де він звертається до фахівця, проходить реабілітацію, шукає роботу, відновлює соціальні зв’язки, отримує психологічну допомогу, взаємодіє з ЦНАП, соціальною службою, лікарнею, центром зайнятості, ветеранським простором або громадською організацією. Тому формальне закріплення прав не гарантує їхньої реалізації без якісного місцевого механізму. Саме на рівні громади стає видно, чи працює державна політика для конкретної людини.

Проблема адаптації ветеранів і ветеранок після повернення з війни є багатовимірною. Її не можна звести лише до медичного відновлення або працевлаштування. Ветеран повертається не просто до мирного життя, а до нового соціального контексту, у якому змінені його життєві пріоритети, стан здоров’я, родинні ролі, професійні можливості, психологічні реакції, рівень довіри до інституцій і відчуття власного місця в громаді. Саме тому

підтримка має охоплювати не один епізод, а весь маршрут повернення: первинну консультацію, визначення потреб, медичну і психологічну допомогу, оформлення статусів і документів, соціальний супровід, реабілітацію, професійну переорієнтацію, підтримку сім'ї, залучення до громадського життя та створення умов для самореалізації.

Однією з ключових проблем залишається працевлаштування та економічна адаптація ветеранів. Повернення до цивільного ринку праці часто ускладнюється невідповідністю військового досвіду вимогам роботодавців, браком програм перекваліфікації, психологічною напругою, фізичними обмеженнями після поранень, а також недостатньою готовністю бізнесу працювати з ветеранами як з окремою цільовою групою. Для частини ветеранів важливим шляхом самореалізації стає підприємництво, однак ветеранський бізнес потребує не лише грантів, а й наставництва, юридичного супроводу, доступу до приміщень, ринків збуту, місцевих закупівель і консультацій. У цьому контексті показовим є приклад Вінниці, де розмір ваучерної підтримки для ветеранів та членів їхніх сімей на започаткування бізнесу було збільшено зі 100 тис. грн до 250 тис. грн. Такий приклад демонструє, що громада може перетворювати економічну підтримку з формальної допомоги на інструмент активної реінтеграції, коли ветеран отримує можливість не лише споживати послуги, а й створювати робочі місця, посилювати місцеву економіку та відновлювати власну суб'єктність.

Водночас економічна адаптація має бути тісно пов'язана з освітою та перенавчанням. Приклад навчання ветеранів HSE-напряму у Вінниці для роботи у сфері відбудови України показує перспективність поєднання ветеранської політики з ринком повоєнного відновлення. Програма передбачає 18-тижневе навчання, теоретичний і практичний блоки, сертифікацію та підтримку працевлаштування. Такий підхід є важливим, оскільки він не обмежується короткостроковим курсом, а створює маршрут професійної інтеграції: навчання – практика – сертифікація – вихід на ринок

праці. Для органів місцевого самоврядування це означає необхідність співпраці з роботодавцями, будівельними компаніями, центрами зайнятості, закладами освіти та міжнародними партнерами. Ветеранська політика в такій моделі стає не лише соціальною, а й економічною політикою громади.

Другою системною проблемою є психологічна підтримка та ментальне здоров'я. У багатьох громадах психологічна допомога ще не стала повноцінною інституційною послугою. Вона часто надається епізодично, залежить від наявності окремого спеціаліста, грантового проєкту або громадської ініціативи. Водночас потреба у такій підтримці є довготривалою і стосується не лише ветерана, а й членів його родини. Подружжя, діти, батьки, родини загиблих, зниклих безвісти, полонених та поранених також потребують психологічної, інформаційної та соціальної допомоги. Якщо ця підтримка відсутня, навантаження переноситься на сім'ю, яка не завжди має достатні ресурси для самостійного подолання наслідків війни.

У цьому контексті важливими є приклади ветеранських просторів, які поєднують психологічну, юридичну, соціальну та інформаційну допомогу. Простір турботи про ветерана у Вінницькій обласній клінічній лікарні ім. М. Пирогова, ветеранський простір у Тульчинській лікарні, простір у Хмільнику та інші подібні ініціативи демонструють, що підтримка має бути максимально наближеною до місця, де ветеран уже перебуває: у лікарні, реабілітаційному закладі, громаді, ЦНАП, соціальному центрі. Це зменшує бар'єр першого звернення і дозволяє людині отримати консультацію не після завершення лікування, а ще в процесі відновлення. Такий підхід варто закріплювати як управлінський стандарт: у кожній громаді має бути визначена точка входу для ветерана, а у великих громадах таких точок має бути кілька.

Третя проблема полягає у недостатній соціальній підтримці та обмежених ресурсах громад. Існує розрив між державними гарантіями та фактичною можливістю їх отримати на місці. Частина громад не має

достатнього фінансування, приміщень, фахівців, транспорту, цифрових інструментів або партнерів для повноцінного забезпечення потреб ветеранів. У результаті одна й та сама державна гарантія може бути реально доступною в одній громаді та майже недоступною в іншій. Саме тому в огляді слушно наголошується, що “ефективність і доступність” підтримки в громадах залишаються нерівномірними. Для дослідження цей висновок є принциповим: проблема полягає не лише у наявності або відсутності програм, а у спроможності громади зробити їх доступними для конкретної людини.

Показовим є приклад Вінницької області, де понад 75,5 тис. осіб мають статус ветерана війни. Така кількість цільової групи в одному регіоні створює значне навантаження на місцеві системи соціального захисту, охорони здоров’я, зайнятості, освіти та адміністративних послуг. При цьому у 43 громадах Вінницької області вже впроваджено соціальну послугу з адаптації ветеранів та їхніх родин відповідно до державного стандарту, а у 30 громадах функціонують групи підтримки для родин ветеранів, захисників і захисниць України. Ці дані підтверджують, що ефективність ветеранської політики залежить від кількості громад, які фактично включилися в процес надання послуг, а не лише від рішень обласного або центрального рівня.

Четвертою проблемою є бюрократичні бар’єри та складність доступу до послуг. Ветерани та члени їхніх сімей часто стикаються з необхідністю багаторазово звертатися до різних установ, збирати документи, чекати погоджень, самостійно з’ясовувати алгоритми отримання допомоги. У такій ситуації навіть наявна послуга може залишатися недоступною через складність маршруту. Це особливо небезпечно для людей після поранень, у стані психологічного виснаження, з інвалідністю або після тривалого перебування в умовах бойових дій. Саме тому фахівець із супроводу має стати не додатковою посадою, а центральною фігурою місцевої ветеранської політики, яка допомагає людині пройти маршрут між різними інституціями.

У Сумській області вже введено 122 посади фахівця із супроводу ветеранів, з яких 99 фахівців працюють у громадах. В Івано-Франківській області введено 115 таких посад, зокрема 28 – у закладах охорони здоров'я, а протягом 2026 року їх кількість планують збільшити до 130 осіб. У Сумській області також зазначено, що 96 фахівців із супроводу надали понад 6 тис. консультацій за рік. Ці показники дають підстави розглядати інститут фахівця із супроводу як один із найбільш перспективних механізмів подолання бюрократичних бар'єрів. Проте для його ефективності потрібні чіткі посадові інструкції, навчання, супервізія, цифровий облік звернень, етичні стандарти, взаємодія з медичними закладами, соціальними службами, центрами зайнятості та ветеранськими організаціями.

П'ята проблема пов'язана з медичним забезпеченням і реабілітацією. Ветерани потребують якісної та безперервної медичної допомоги, фізичної реабілітації, протезування, психологічного супроводу, відновлення мобільності, адаптації до нових фізичних можливостей. Однак реабілітаційна інфраструктура в громадах розвинена нерівномірно. Частина послуг концентрується в обласних центрах або великих містах, тоді як ветерани з малих громад мають долати відстань, витрачати час і кошти, залежати від транспорту або родичів. Тому одним із завдань місцевої політики має бути створення маршруту реабілітації, який включає не лише заклад, а й транспортну доступність, інформаційний супровід, координацію з лікарями, соціальними службами та родиною.

У Києві прикладом такого підходу є запуск спеціально обладнаних автомобілів для ветеранів і ветеранок з інвалідністю або тимчасовими порушеннями мобільності. Послуга орієнтована на захисників і захисниць, які користуються кріслом колісним, мають ампутації, порушення зору або тимчасові обмеження пересування. Такий сервіс є не просто транспортною послугою, а умовою доступу до лікування, реабілітації, адміністративних послуг і соціальної активності. Для громад це означає, що безбар'єрність не

може обмежуватися пандусами чи ремонтом приміщень. Вона має охоплювати весь шлях людини: від дому до лікаря, від лікаря до центру зайнятості, від центру зайнятості до місця роботи, від ветеранського простору до громадського життя.

Шоста проблема – інституційна неузгодженість і фінансові обмеження. Система підтримки ветеранів залучає багато суб'єктів: Мінветеранів, Мінсоцполітики, Міноборони, НСЗУ, обласні військові адміністрації, місцеві ради, ЦНАП, медичні заклади, центри зайнятості, громадські організації, благодійні фонди, міжнародних партнерів. Якщо між ними немає чіткого розмежування функцій і маршруту взаємодії, ветеран опиняється в ситуації, коли відповідальність розмита. Одна установа перенаправляє до іншої, інша вимагає додаткові документи, третя не має фінансування або не володіє інформацією. Це створює відчуття хаосу і знижує довіру до держави.

Для подолання цієї проблеми необхідні місцеві регламенти міжвідомчої взаємодії. Такі регламенти мають визначати, хто приймає первинне звернення, хто оцінює потреби, хто відповідає за медичний, соціальний, правовий, психологічний і професійний компоненти, як відбувається обмін інформацією, у які строки надається відповідь, як фіксується результат і хто несе відповідальність за супровід. Без такого регламенту навіть добре профінансована програма може залишатися фрагментованою. Натомість наявність чіткої процедури дозволяє скоротити бюрократію, уникнути дублювання, зменшити навантаження на ветерана і підвищити керованість послуг.

Сьома проблема стосується неврегульованого правового статусу окремих категорій учасників бойових дій, зокрема добровольчих формувань територіальних громад. Якщо частина осіб, які фактично виконували оборонні функції, не має належного статусу або рівних соціальних гарантій, це створює відчуття несправедливості, ускладнює доступ до послуг і може демотивувати громадян до участі в оборонних ініціативах. Для органів

державної влади ця проблема має бути предметом нормативного врегулювання, а для місцевого рівня – предметом обліку, комунікації та правової навігації. Громада не завжди може змінити законодавство, але вона може забезпечити консультацію, супровід, збір проблемних кейсів, звернення до центральних органів і підтримку людей, які опинилися у статусній невизначеності.

Восьма проблема – комунікація та взаємодія з владою. Ветерани, ветеранський бізнес і родини загиблих часто потребують не лише послуги, а й поважного ставлення, прямої комунікації, пояснення рішень і відчуття, що їхній досвід враховується. Коли замість конкретної відповіді люди отримують формальні обіцянки, це підриває довіру до інституцій. Тому комунікація має бути не декоративним елементом, а повноцінною управлінською функцією. Вона має включати регулярні зустрічі, консультації, публічні звіти, зрозумілі пам’ятки, цифрові сервіси, гарячі лінії, а також механізми участі ветеранів у підготовці місцевих програм.

У цьому контексті перспективною є практика меморандумів і партнерств. В Одесі департамент у справах ветеранів підписав меморандуми з Рухом опору Сил спеціальних операцій Збройних Сил України та патронатною службою Військово-морських сил Збройних Сил України. На Харківщині прикладом є співпраця громадської організації “Спілка ветеранів СОУ” з Малинівською селищною радою. В Одесі також укладено меморандум між міським департаментом у справах ветеранів, КУ “Сервісний офіс “ХАБ Ветеран” і ГО “Жити життя”. Такі практики демонструють, що ефективна ветеранська політика формується не лише вертикально, від держави до громади, а й горизонтально – через партнерство, співпрацю, обмін ресурсами і спільну відповідальність.

Дев’ята проблема полягає у складності загальної адаптації до цивільного життя. Повернення з війни не завершується оформленням документів або отриманням статусу. Воно включає відновлення соціальних

ролей, пошук роботи, побудову нових планів, взаємодію з родиною, прийняття зміненого стану здоров’я, подолання ізоляції, повернення до освіти, спорту, культури, громадської участі. Саме тому все більшого значення набувають адаптивний спорт, культурні заходи, простори взаємопідтримки, громадські організації ветеранів і локальні спільноти. Наприклад, на Львівщині відкриття першого в Україні хабу адаптивного гірськолижного спорту для ветеранів з ампутаціями показує, що реабілітація може поєднувати фізичне відновлення, психологічну стійкість, соціальну активність і новий досвід самореалізації.

Так само показовими є практики підтримки дітей і родин захисників. Поїздки дітей зниклих безвісти захисників із Сумщини до Іспанії, відпочинок дітей захисників України у В’єтнамі, поїздка дітей загиблих захисників із Чернігівщини до Португалії засвідчують, що ветеранська політика поступово включає родинний вимір. Це важливо, оскільки наслідки війни переживає не лише військовий, а й сім’я. Діти, подружжя, батьки й родини загиблих потребують не лише матеріальної допомоги, а й безпечного середовища, відпочинку, психологічної підтримки, освітніх можливостей, соціального визнання і тривалого супроводу.

Окремо слід розглянути проблему ветеранського лідерства. Ветерани не повинні розглядатися лише як отримувачі послуг. Вони мають значний управлінський, моральний, організаційний і громадянський потенціал. Їхній досвід відповідальності, роботи в команді, кризового реагування, лідерства в умовах небезпеки може бути важливим ресурсом для громад. Однак цей потенціал не реалізується автоматично. Потрібні програми громадянської освіти, залучення до консультативно-дорадчих органів, підтримка ветеранських громадських організацій, навчання публічному управлінню, менторські програми та механізми участі у прийнятті місцевих рішень. У цьому сенсі ветеранська політика має переходити від моделі “допомога ветерану” до моделі “ветеран як активний суб’єкт розвитку громади”.

Рекомендації для центральних органів виконавчої влади мають стосуватися насамперед нормативної узгодженості, фінансування і стандартизації. Доцільно забезпечити чітке розмежування повноважень між центральними органами, спростити процедури отримання допомоги, розвивати єдині цифрові реєстри, підтримувати інститут фахівця із супроводу, унормувати стандарти ветеранських просторів, запровадити єдині підходи до оцінювання потреб ветеранів і членів їхніх сімей. Не менш важливим є стабільне фінансування місцевих програм, оскільки громади з різною фінансовою спроможністю не можуть однаково забезпечити доступність послуг без державної підтримки.

Для обласних військових адміністрацій доцільно рекомендувати створення або посилення профільних структурних підрозділів ветеранської політики, координацію громад, методичний супровід місцевих програм, моніторинг доступності послуг, формування регіональних карт потреб і розвиток міжмуніципальної співпраці. Саме область може виконувати роль координатора між малими громадами, обласними лікарнями, реабілітаційними центрами, закладами освіти, центрами зайнятості та громадськими організаціями. Особливо важливо, щоб обласний рівень не лише збирав звіти, а й виявляв нерівномірність доступу до послуг між громадами.

Для органів місцевого самоврядування ключовою рекомендацією є створення зрозумілої точки входу для ветерана. Це може бути ветеранський простір, окремий кабінет у ЦНАП, фахівець із супроводу, сервісний офіс або інтегрований центр. Важливо не те, як саме називається цей механізм, а чи знає ветеран, куди звернутися, чи отримає він маршрут допомоги, чи буде хтось відповідальний за супровід, чи не залишиться людина сам на сам із бюрократією. Місцева програма має включати не лише перелік заходів, а й карту послуг, відповідальних виконавців, бюджет, показники результативності та механізм зворотного зв’язку.

Для соціальних служб рекомендовано перейти від реактивної моделі до активного виявлення потреб. Не всі ветерани самі звертаються по допомогу, і не всі родини можуть сформулювати потребу. Тому соціальні служби мають працювати з фахівцями із супроводу, медичними закладами, ветеранськими організаціями, старостами, ЦНАП і центрами зайнятості. Потрібні індивідуальні плани підтримки, особливо для ветеранів з інвалідністю, родин загиблих, зниклих безвісти, полонених, ветеранів, які проживають у віддалених населених пунктах, а також для сімей у складних життєвих обставинах.

Для закладів охорони здоров'я та реабілітаційних центрів важливо створювати інтегровану модель допомоги. Медичне лікування має бути пов'язане з фізичною реабілітацією, психологічною підтримкою, соціальним супроводом, правовими консультаціями та підготовкою до повернення в громаду. Практика розміщення фахівця із супроводу безпосередньо в лікарні або реабілітаційному відділенні є перспективною, оскільки дозволяє почати соціальний супровід до того, як людина повернеться додому. Це зменшує ризик втрати контакту між ветераном і системою підтримки.

Для центрів зайнятості та економічних підрозділів рад доцільно розвивати спеціалізовані програми працевлаштування, перекваліфікації та ветеранського підприємництва. Вони мають включати професійну діагностику, навчання, підтримку під час пошуку роботи, роботу з роботодавцями, грантові програми, менторство, ваучери на започаткування бізнесу, консультації з податків і бухгалтерії, а також психологічну підтримку у процесі повернення до професійної діяльності. Особливо перспективними є напрями, пов'язані з відбудовою, безпекою праці, цифровими технологіями, соціальним підприємництвом, агробізнесом і локальними сервісами.

Для закладів освіти рекомендовано створювати програми перенавчання, короткі сертифікатні курси, модулі з громадянської участі,

публічного управління, підприємництва, цифрових навичок і проєктного менеджменту. Університети, професійно-технічні заклади та навчальні центри можуть стати важливими партнерами громад у реінтеграції ветеранів. При цьому навчання має бути гнучким, практичним, доступним для людей з різним станом здоров’я та сімейними обставинами.

Для громадського сектору та ветеранських організацій важливо зберігати роль посередника між ветеранами і владою. Саме громадські організації часто першими бачать реальні потреби, недоліки процедур, прогалини в комунікації та недовіру до інституцій. Водночас держава і громади мають підтримувати такі організації не лише символічно, а через прозорі конкурси, гранти, спільні програми, залучення до робочих груп і участь у моніторингу місцевої ветеранської політики.

Для бізнесу рекомендації мають стосуватися створення дружнього до ветеранів ринку праці. Це передбачає адаптацію робочих місць, гнучкі графіки, навчання менеджерів, недискримінаційні практики, менторство, участь у програмах стажування, підтримку ветеранського підприємництва та включення ветеранів у місцеві економічні проєкти. Бізнес може бути не лише роботодавцем, а й партнером у професійній адаптації, наставництві, створенні соціальних підприємств і підтримці родин ветеранів.

Загалом, аналіз проблем і практик громад доводить, що розвиток ветеранських послуг потребує переходу до інтегрованої моделі “єдиного маршруту ветерана”. Така модель має включати первинний контакт, оцінку потреб, призначення відповідального фахівця, індивідуальний план підтримки, доступ до медичних, психологічних, соціальних, правових, освітніх і професійних послуг, супровід родини, періодичний перегляд потреб і оцінювання результату. Без такого маршруту система залишатиметься фрагментарною, а ветеран буде змушений самостійно координувати те, що повинна координувати держава і громада.

Для дослідження принциповим є висновок: сучасна ветеранська політика в територіальних громадах має бути не лише політикою допомоги, а політикою відновлення людського потенціалу. Її результатом має стати не просто отримання ветераном окремої послуги, а реальна можливість жити в громаді, працювати, навчатися, брати участь у прийнятті рішень, відновлювати здоров'я, підтримувати родину і відчувати повагу до власного досвіду. Саме така модель відповідає логіці повоєнного відновлення України, у якій ветерани мають бути не лише об'єктом соціального захисту, а й активними учасниками розвитку держави, місцевого самоврядування та громадянського суспільства.

Підсумовуючи, варто наголосити, що виявлені проблеми є взаємопов'язаними та потребують системного підходу до розв'язання. Їх систематизація створює емпіричну основу для розроблення конкретних напрямів удосконалення системи ветеранських послуг, що становлять предмет наступного розділу дослідження.

Узагальнюючи результати аналізу організації ветеранських послуг, доцільно наголосити, що ключові проблеми системи мають переважно не ресурсний, а координаційний та інформаційний характер. Це означає, що значного покращення можна досягти насамперед через удосконалення взаємодії суб'єктів управління та підвищення доступності інформації про послуги.

Огляд Національного інституту стратегічних досліджень виокремлює дев'ять груп проблем, які залишаються актуальними для громад: працевлаштування й економічна адаптація, психологічна підтримка, недостатність ресурсів, бюрократичні бар'єри, медичне забезпечення та реабілітація, інституційна неузгодженість, неврегульований статус окремих категорій, слабка комунікація з владою та складність загальної адаптації до цивільного життя [32]. Отже, у громаді недостатньо створити окремий простір або призначити відповідального працівника; необхідна система

активного виявлення потреб, маршрутизації, супроводу та оцінювання результату.

Актуальні матеріали 2026 року дають змогу конкретизувати проблеми координації. По-перше, навіть за наявності профінансованих державних програм громади використовують їх нерівномірно, що потребує підвищення відповідальності органів місцевого самоврядування за якість послуг у сферах медичного забезпечення, реабілітації, освіти та працевлаштування [31]. По-друге, розвиток великих державних ветеранських просторів має враховувати безпекові ризики, доступність для віддалених громад і реальну інтеграцію з надавачами медичних, соціальних та реабілітаційних послуг [31].

Висновки до розділу 2

У другому розділі проаналізовано нормативне та інституційне забезпечення ветеранської політики на місцевому рівні й практику надання послуг в обраній громаді.

Установлено, що громада має інституційний і партнерський потенціал, проте стикається з проблемами координації, нерівномірної доступності та фрагментарного інформування ветеранів і членів їхніх сімей.

Виявлено, що ключовим викликом є відсутність єдиної точки входу та сталих механізмів взаємодії між суб’єктами управління, що знижує результативність послуг.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ВЕТЕРАНСЬКИХ ПОСЛУГ У ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАД

3.1. Модель інтегрованого ветеранського сервісу на рівні громади

Додатково слід враховувати, що підрозділ “Модель інтегрованого ветеранського сервісу на рівні громади” має прикладне значення для щоденної роботи виконавчих органів ради. Управлінська проблема полягає не лише у визначенні повноважень, а й у тому, як ці повноваження перетворюються на послідовні дії посадових осіб, комунальних установ і партнерів. Саме на цьому рівні виникають питання координації, обміну інформацією, уникнення дублювання функцій, відповідальності за результат і прозорого інформування населення.

Доцільно поєднувати опитування мешканців, аналіз звернень, публічні консультації, робочі зустрічі з фахівцями, експертні висновки та відкриті звіти. Такий підхід дає змогу вчасно виявляти слабкі місця, коригувати процедури і пояснювати громаді, чому ухвалюються ті чи інші рішення.

Узагальнюючи наведені положення, можна стверджувати, що питання інтегрованого ветеранського сервісу на рівні громади доцільно розглядати в єдності правового, організаційного, ресурсного, кадрового, цифрового та комунікаційного вимірів. Лише комплексний підхід дає змогу перейти від фрагментарних заходів до сталої системи, здатної відповідати на реальні потреби людей. Саме така логіка покладена в основу подальшого аналізу та практичних рекомендацій цієї роботи.

Деталізуючи модель інтегрованого ветеранського сервісу на рівні громади, доцільно покласти в її основу принцип єдиної точки доступу, коли ветеран отримує комплексну підтримку без потреби самостійно долати розрізненість установ. Така модель передбачає координацію всіх послуг

навколо потреб людини, а не навколо відомчих меж, що відповідає сучасному розумінню орієнтованого на користувача врядування [25].

Ключовим елементом моделі є інститут менеджера супроводу, який веде ветерана через усі етапи отримання підтримки, від первинного звернення до досягнення результату. Такий підхід, відомий як кейс-менеджмент, дає змогу враховувати індивідуальну ситуацію кожного ветерана та забезпечувати безперервність підтримки, уникаючи фрагментарності.

Інтегрований сервіс передбачає налагодження горизонтальної взаємодії між надавачами послуг – медичними, соціальними, освітніми та службами зайнятості. Системний підхід вимагає, щоб ці елементи функціонували узгоджено, оскільки покращення одного напряму без розвитку інших не дає очікуваного результату. Обмін інформацією має відбуватися з дотриманням вимог захисту персональних даних.

Важливою рисою моделі є її адаптивність до змінних умов, зокрема безпекових обмежень воєнного стану. Модель має передбачати можливість надання послуг у дистанційному та виїзному форматах, що особливо актуально для ветеранів з обмеженою мобільністю чи мешканців віддалених територій. Гнучкість є умовою життєздатності моделі в кризових обставинах.

Підсумовуючи, варто наголосити, що модель інтегрованого ветеранського сервісу спрямована на подолання фрагментарності системи через координацію послуг навколо потреб людини. Її впровадження потребує організаційних, кадрових та інформаційних рішень, а також розвитку партнерських механізмів, що розглядаються далі.

Сталість партнерських механізмів забезпечується їх інституційним закріпленням у відповідних угодах, програмах та положеннях. Разові ініціативи, не підкріплені формальними домовленостями та стабільним ресурсним забезпеченням, рідко дають тривалий ефект, тоді як закріплені

партнерства перетворюються на постійний елемент місцевої системи підтримки ветеранів.

Практична модель для громади має містити чотири рівні. Перший рівень – інформаційний: зрозумілий перелік послуг, контактів, умов отримання допомоги та відповідальних осіб. Другий рівень – сервісний: консультації, правова допомога, психологічна підтримка, соціальні послуги, направлення на медичну реабілітацію й допомога з документами. Третій рівень – реінтеграційний: працевлаштування, перекваліфікація, адаптивний спорт, підтримка ветеранського підприємництва та участь у громадському житті. Четвертий рівень – моніторинговий: облік звернень, аналіз вирішених питань, повторний контакт із ветераном і публічна звітність громади.

З урахуванням матеріалів профільного Комітету Верховної Ради України модель інтегрованого ветеранського сервісу доцільно будувати навколо принципу “ветеранський простір – єдина точка входу – активний супровід”. Ветеранський простір має не чекати звернення, а працювати через виявлення потреб, первинну оцінку, індивідуальний план підтримки, направлення до профільних служб і подальший контроль результату. Саме на необхідності “активного пошуку ветеранів війни та визначення їх потреб замість пасивного очікування звернень” було наголошено під час виїзного засідання Комітету [31].

3.2. Партнерські механізми соціальної адаптації, працевлаштування та підтримки сімей ветеранів

Партнерські механізми у матеріалі вибудовуються навколо кількох рівнів: державна політика та субвенції, регіональні програми ОВА, місцеві програми громад, робота фахівців із супроводу, ветеранські простори, громадські організації, бізнес, благодійні фонди та міжнародні партнери. Практично це проявляється через спільні робочі групи, відкриті зустрічі з

ветеранською спільнотою, соціологічні дослідження реальних потреб, дорожні карти ветерана, цифрові CRM-системи, пілотні проєкти соціальної адаптації, спільні програми з працевлаштування та психосоціальної підтримки.

Ключовим партнерським принципом є не одноразова допомога, а стала система підтримки: від першої консультації – до документів, пільг, медичної та психологічної допомоги, реабілітації, навчання, роботи чи власної справи. У цьому підході фахівець із супроводу виступає координатором, громада – точкою доступу, держава – джерелом політики та фінансування, громадські організації – виконавцями й медіаторами довіри, а ветерани та їхні родини – учасниками, які мають прямо озвучувати потреби й впливати на зміст програм. Прикладом такого підходу є нова CRM-система Мінветеранів, яка має стати єдиною цифровою платформою для фахівців із супроводу ветеранів, дозволити обробляти звернення, відстежувати статуси запитів, формувати звіти та налагоджувати комунікацію між громадами.

Для теми “Публічне управління розвитком ветеранських послуг у територіальних громадах” важливо розрізняти формальну наявність інструменту та його фактичну дієвість. Формально громада може мати приміщення, веб-сторінку, графік прийому, відповідального працівника або програму, але фактична результативність залежить від того, чи є зрозуміла інформація, чи доступні процедури, чи враховані потреби різних груп населення – людей з інвалідністю, молоді, літніх людей, внутрішньо переміщених осіб, сімей з дітьми та жителів віддалених населених пунктів.

Додатково слід враховувати, що підрозділ “Партнерські механізми соціальної адаптації, працевлаштування та підтримки сімей ветеранів” має прикладне значення для щоденної роботи виконавчих органів ради. Управлінська проблема полягає не лише у визначенні повноважень, а й у тому, як ці повноваження перетворюються на послідовні дії посадових осіб, комунальних установ і партнерів. Саме на цьому рівні виникають питання

координації, обміну інформацією, уникнення дублювання функцій, відповідальності за результат і прозорого інформування населення.

Таблиця 3.2

Напрями вдосконалення та очікувані результати

Напрям	**Захід**	**Очікуваний результат**
Інтегрований сервіс	єдина точка входу, фахівець із супроводу	скорочення маршруту ветерана
Партнерство	угоди з бізнесом і НУО	нові можливості працевлаштування
Підтримка сімей	адресні програми, психологічна допомога	охоплення родин і дітей
Моніторинг	система показників і публічні звіти	доказове ухвалення рішень

Узагальнюючи наведені положення, можна стверджувати, що питання соціальної адаптації, працевлаштування та підтримки сімей ветеранів доцільно розглядати в єдності правового, організаційного, ресурсного, кадрового, цифрового та комунікаційного вимірів. Лише комплексний підхід дає змогу перейти від фрагментарних заходів до сталої системи, здатної відповідати на реальні потреби людей. Саме така логіка покладена в основу подальшого аналізу та практичних рекомендацій цієї роботи.

Підсумовуючи, можна зазначити, що питання “Партнерські механізми соціальної адаптації, працевлаштування та підтримки сімей ветеранів” є логічною частиною загальної моделі дослідження. Воно пов’язує теоретичні положення з практикою громади та створює підстави для наступного етапу аналізу. Саме послідовність “норма – організація – ресурс – доступність – результат” дає змогу уникнути описовості й перейти до управлінських висновків.

Розгортаючи аналіз партнерських механізмів соціальної адаптації, працевлаштування та підтримки сімей ветеранів, доцільно розглядати партнерство як спосіб залучення ресурсів і компетенцій, яких бракує самій громаді. Як зазначають К. Енселл і А. Геш, спільне врядування за участю

різних сторін підвищує якість та легітимність рішень [27], що повною мірою стосується ветеранської політики.

Партнерство з роботодавцями є ключовим механізмом сприяння працевлаштуванню ветеранів. Громада здатна виступати посередником, що формує бази вакансій, організовує програми стажування та перекваліфікації, а також заохочує бізнес до створення робочих місць для ветеранів. Такі програми мають враховувати специфічні потреби ветеранів, зокрема осіб з інвалідністю.

Партнерство з громадянським суспільством та ветеранськими організаціями забезпечує зворотний зв’язок і підвищує довіру до системи підтримки. Ветеранські організації краще розуміють реальні потреби спільноти й можуть виступати як співвиконавці програм. Залучення їх до планування та оцінювання політики відповідає принципам участі громадян у публічному управлінні [28].

Підтримка сімей ветеранів потребує окремих партнерських механізмів за участю освітніх, соціальних та психологічних служб. Програми підтримки подружжя, дітей та батьків ветеранів, а також тривалий супровід сімей загиблих захисників є невід’ємною складовою комплексної політики. Партнерство дає змогу залучити до цієї роботи спеціалізовані недержавні організації.

Підсумовуючи, варто наголосити, що партнерські механізми розширюють спроможність громади у сфері соціальної адаптації, працевлаштування та підтримки сімей ветеранів. Їх дієвість залежить від інституційного закріплення та взаємної довіри сторін, а оцінювання результатів потребує належної системи моніторингу, що розглядається далі.

Доцільно також передбачити періодичний перегляд самої системи показників моніторингу відповідно до зміни потреб ветеранської спільноти та пріоритетів політики. Показники, що залишаються незмінними тривалий

час, можуть втрачати релевантність, тому механізм їх оновлення є складовою дієвої системи оцінювання.

Для територіальної громади це означає, що ветеранська політика має бути спрямована не лише на надання допомоги, а й на включення ветеранів у процес ухвалення рішень. Доцільними інструментами є ветеранська рада при виконавчому комітеті, конкурс малих грантів для ветеранських ініціатив, залучення ветеранів до громадських слухань, програм наставництва для молоді, робочих груп з безбар'єрності, патріотичного виховання, безпеки та соціальної згуртованості.

Партнерські механізми варто доповнити розвитком ветеранського лідерства. У науковій статті В. Серветника зазначено, що потенціал ветеранів у сфері публічного управління та розвитку територіальних громад залишається не до кінця реалізованим через бюрократичні та соціально-психологічні бар'єри; серед практичних рішень автор виокремлює створення ветеранських консультативно-дорадчих рад при органах місцевого самоврядування, програми громадянської освіти та грантову підтримку ветеранських громадських організацій [33].

3.3. Система моніторингу результативності місцевої ветеранської політики

Додатково слід враховувати, що підрозділ "Система моніторингу результативності місцевої ветеранської політики" має прикладне значення для щоденної роботи виконавчих органів ради. Управлінська проблема полягає не лише у визначенні повноважень, а й у тому, як ці повноваження перетворюються на послідовні дії посадових осіб, комунальних установ і партнерів. Саме на цьому рівні виникають питання координації, обміну інформацією, уникнення дублювання функцій, відповідальності за результат і прозорого інформування населення.

Не менш важливим є кадровий вимір. Якість послуг безпосередньо залежить від компетентності, мотивації та етичної поведінки працівників, які безпосередньо взаємодіють із населенням. Тому в межах управління розвитком ветеранських послуг у територіальних громадах доцільно передбачати системне підвищення кваліфікації, навчання комунікації з різними групами користувачів, обмін досвідом та запровадження стандартів обслуговування. Інвестиції у людський капітал місцевого управління мають не менше значення, ніж матеріально-технічне забезпечення.

Узагальнюючи наведені положення, можна стверджувати, що питання “Система моніторингу результативності місцевої ветеранської політики” доцільно розглядати в єдності правового, організаційного, ресурсного, кадрового, цифрового та комунікаційного вимірів. Лише комплексний підхід дає змогу перейти від фрагментарних заходів до сталої системи, здатної відповідати на реальні потреби людей. Саме така логіка покладена в основу подальшого аналізу та практичних рекомендацій цієї роботи.

Підсумовуючи, можна зазначити, що питання “Система моніторингу результативності місцевої ветеранської політики” є логічною частиною загальної моделі дослідження. Воно пов’язує теоретичні положення з практикою громади та створює підстави для наступного етапу аналізу. Саме послідовність “норма – організація – ресурс – доступність – результат” дає змогу уникнути описовості й перейти до управлінських висновків.

Конкретизуючи систему моніторингу результативності місцевої ветеранської політики, доцільно почати з визначення показників, що відображають реальні зміни в становищі ветеранів, а не лише обсяг витрачених ресурсів. До таких показників належать рівень працевлаштування ветеранів, охоплення послугами, час очікування підтримки та задоволеність якістю послуг.

Моніторинг має бути регулярним та інституційно закріпленим. Управлінське рішення набуває завершеності лише за наявності критеріїв

оцінювання його виконання, що відповідає концепції публічної цінності [26]. Періодичний збір та аналіз даних дає змогу відстежувати динаміку, вчасно виявляти проблеми та коригувати політику відповідно до реальних результатів.

Важливою складовою моніторингу є залучення самих ветеранів до оцінювання якості послуг через опитування, фокус-групи та аналіз звернень. Це відповідає принципу участі громадян [28] і забезпечує, що оцінювання відображає реальний досвід користувачів, а не лише адміністративні показники. Зворотний зв’язок перетворює моніторинг на інструмент постійного вдосконалення. Публічність результатів моніторингу підвищує прозорість і зміцнює довіру ветеранської спільноти до місцевої влади. Оприлюднення даних про стан реалізації політики створює підстави для громадського контролю та діалогу, що відповідає стандартам відкритого врядування. Водночас публікація даних має враховувати вимоги захисту персональних даних ветеранів.

Підсумовуючи, варто наголосити, що система моніторингу замикає управлінський цикл, забезпечуючи зворотний зв’язок між ухваленими рішеннями та їх реальними наслідками. Її послідовне впровадження за умови інституційного закріплення та публічності здатне перетворити окремі ініціативи на сталу спроможність громади підтримувати ветеранів та членів їхніх сімей.

Узагальнюючи запропоновані напрями вдосконалення, доцільно наголосити на їх системному взаємозв’язку: модель інтегрованого сервісу, партнерські механізми та система моніторингу доповнюють одне одного й дають стійкий результат лише за умови спільного впровадження. Саме комплексність підходу відрізняє сталу ветеранську політику громади від набору розрізнених заходів.

Окремо необхідно фіксувати показники інституційної спроможності: наявність програми ветеранської політики, затвердженого бюджету,

відповідального підрозділу, фахівців із супроводу, партнерських угод, протоколів маршрутизації, публічних звітів і механізму залучення ветеранської спільноти. Саме такі показники перетворюють ветеранську політику з декларації на керовану місцеву систему.

Система моніторингу має враховувати не лише кількість створених просторів або проведених заходів, а й результат для людини. До базових індикаторів доцільно віднести: частку ветеранів, охоплених первинним контактом; кількість індивідуальних планів супроводу; середній строк вирішення звернення; кількість направлень до медичних, психологічних, соціальних та освітніх послуг; частку успішно закритих кейсів; рівень задоволеності ветеранів і членів родин; кількість працевлаштованих ветеранів; кількість ветеранських бізнесів або громадських ініціатив, підтриманих громадою; доступність послуг для старостинських округів.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі обґрунтовано напрями удосконалення системи ветеранських послуг у територіальній громаді та запропоновано модель інтегрованого ветеранського сервісу, що має забезпечити перехід від фрагментарного надання допомоги до цілісного супроводу ветеранів, ветеранок і членів їхніх сімей. Визначено, що ключовою умовою ефективності такої моделі є створення єдиної точки входу, через яку ветеран може отримати первинну консультацію, оцінку потреб, інформацію про доступні послуги, допомогу в оформленні документів і подальший маршрут супроводу. Такий підхід дає змогу зменшити бюрократичне навантаження на людину, уникнути дублювання функцій між установами та забезпечити зрозумілу взаємодію між органами місцевого самоврядування, соціальними службами, медичними закладами, центрами зайнятості, ветеранськими організаціями та громадським сектором.

Доведено, що інтегрований ветеранський сервіс на рівні громади має охоплювати не лише соціальні виплати чи адміністративні консультації, а повний цикл підтримки: медичну та психологічну допомогу, реабілітацію, правову підтримку, професійну адаптацію, працевлаштування, перенавчання, підтримку ветеранського підприємництва, роботу з родинами, безбар'єрність і залучення ветеранів до життя громади. Особливе значення має інститут фахівця із супроводу ветеранів, оскільки саме він може виконувати роль навігатора між різними послугами та установами. У цьому контексті місцева ветеранська політика повинна будуватися не навколо окремого заходу, а навколо потреб конкретної людини та її родини.

У розділі також обґрунтовано партнерські механізми соціальної адаптації, працевлаштування й підтримки сімей ветеранів із залученням бізнесу, ветеранських організацій, громадськості, закладів освіти, медичних установ і міжнародних партнерів. Показано, що органи місцевого самоврядування не можуть самостійно забезпечити весь спектр необхідної підтримки, тому мають виступати координатором спільних дій. Партнерська модель дозволяє поєднати бюджетні ресурси громади, експертність громадських організацій, можливості бізнесу, освітній потенціал закладів освіти та практичний досвід самих ветеранів. Завдяки цьому ветеранська політика набуває не лише соціального, а й економічного, освітнього та громадянського виміру.

Визначено, що одним із пріоритетних напрямів удосконалення ветеранських послуг є підтримка економічної самостійності ветеранів. Працевлаштування, професійна переорієнтація, навчання, ваучерні програми, грантова підтримка та розвиток ветеранського підприємництва мають розглядатися як інструменти не лише матеріальної стабілізації, а й повернення людини до активної ролі в громаді. Водночас така підтримка повинна бути пов'язана з потребами місцевого ринку праці, програмами відбудови, соціального підприємництва та розвитку людського капіталу.

Окремо підкреслено важливість підтримки сімей ветеранів, родин загиблих, зниклих безвісти, полонених і поранених захисників. Така підтримка не може обмежуватися одноразовою допомогою, оскільки наслідки війни мають довготривалий соціальний і психологічний характер. Саме тому в межах місцевої політики доцільно передбачати постійне консультування, психологічну допомогу, групи підтримки, соціальний супровід дітей і подружжя, а також доступ до освітніх, оздоровчих і реабілітаційних програм. Родина ветерана має розглядатися як повноцінний суб’єкт ветеранської політики, а не лише як додаткова категорія отримувачів допомоги.

Запропонована система моніторингу результативності місцевої ветеранської політики має спиратися на поєднання кількісних і якісних показників. Доцільно оцінювати не тільки кількість проведених заходів чи консультацій, а й фактичну доступність послуг, час реагування, рівень задоволеності ветеранів, кількість успішних маршрутів супроводу, працевлаштованих осіб, родин, які отримали допомогу, а також проблеми, що повторюються у зверненнях. Такий моніторинг дає змогу перетворити місцеву ветеранську політику з формальної звітності на інструмент управлінського вдосконалення.

Отже, удосконалення системи ветеранських послуг у територіальній громаді має ґрунтуватися на принципах доступності, людяності, міжсекторальної взаємодії, доказовості, безбар’єрності та персоналізованого супроводу. Запропонована модель інтегрованого ветеранського сервісу дає змогу посилити спроможність громади реагувати на реальні потреби ветеранів і членів їхніх сімей, забезпечити узгодженість дій різних суб’єктів та сформувати основу для довгострокової політики реінтеграції. У підсумку ветеранська політика на місцевому рівні має бути спрямована не лише на компенсацію наслідків війни, а й на відновлення людського потенціалу, соціальної довіри, громадянської участі та стійкості територіальної громади.

ВИСНОВКИ

У результаті виконання поставлених завдань встановлено, що публічне управління ветеранськими послугами є складною міжсекторною системою, яка поєднує соціальний захист, медичну й психологічну допомогу, реабілітацію, працевлаштування, правову підтримку, житлові програми, освітні можливості та заходи з реінтеграції ветеранів у життя громади. Теоретико-методологічну основу такого управління становлять принципи людиноцентричності, доступності, адресності, комплексності, міжвідомчої координації, партнерства держави, місцевого самоврядування та громадського сектору.

Ветерани та члени їхніх сімей є особливою цільовою групою публічної політики, оскільки їхні потреби не обмежуються матеріальними виплатами чи пільгами. Вони охоплюють фізичне й ментальне відновлення, соціальну адаптацію, підтримку родини, професійну реалізацію, правовий супровід, доступ до якісної інформації та участь у житті громади. Окремої уваги потребують родини загиблих, безвісти зниклих, полонених військовослужбовців, а також ветерани з інвалідністю, оскільки саме ці категорії часто стикаються з найбільш складними життєвими обставинами.

Аналіз нормативного та інституційного забезпечення ветеранської політики на місцевому рівні дає підстави зробити висновок, що в Україні сформовано базові правові й організаційні умови для підтримки ветеранів. Водночас ефективність цієї політики значною мірою залежить від спроможності територіальних громад: наявності місцевих програм, фінансування, фахівців із супроводу, ветеранських просторів, налагодженої взаємодії між органами влади, соціальними службами, медичними установами, центрами зайнятості, громадськими організаціями та самими ветеранами.

Дослідження практики надання послуг ветеранам в обраній територіальній громаді показало, що на місцевому рівні вже впроваджуються різні форми підтримки: консультації, соціальні послуги, допомога в оформленні документів, психологічна підтримка, реабілітаційні заходи, спортивні й освітні програми, заходи з працевлаштування та соціальної адаптації. Однак такі послуги часто залишаються фрагментарними, залежать від активності окремих установ або громадських організацій і не завжди об’єднані в єдину зрозумілу систему для ветерана.

Основними проблемами залишаються недостатня координація між суб’єктами управління, нерівномірна доступність послуг у різних громадах, кадровий дефіцит, недостатній рівень інформування ветеранів про наявні можливості, складність адміністративних процедур, слабка цифрова інтеграція сервісів та формальний підхід до окремих категорій отримувачів допомоги. Це свідчить про потребу переходу від розрізнених заходів підтримки до цілісної моделі ветеранського сервісу.

Запропонована модель інтегрованого ветеранського сервісу має базуватися на принципі “єдиного маршруту ветерана”, коли людина може отримати первинну консультацію, оцінку потреб, індивідуальний план супроводу, доступ до соціальних, медичних, психологічних, правових, освітніх і трудових послуг через одну координовану систему. Центральною ланкою такої моделі може бути фахівець із супроводу ветеранів, який забезпечує комунікацію між ветераном, громадою, органами влади, установами та громадськими організаціями.

Для підвищення результативності ветеранської політики необхідно впровадити систему моніторингу, яка дозволить оцінювати не лише кількість наданих послуг, а й їхню якість, доступність, своєчасність та реальний вплив на життя ветеранів і членів їхніх сімей. Доцільно використовувати такі показники, як кількість звернень, швидкість їх опрацювання, рівень задоволеності отримувачів послуг, частка ветеранів, охоплених супроводом,

кількість успішно вирішених питань, доступність послуг у старостинських округах, рівень працевлаштування, участь у програмах реабілітації та соціальної адаптації.

Отже, ефективна ветеранська політика на місцевому рівні має бути не лише системою пільг і виплат, а комплексною моделлю підтримки, орієнтованою на гідне повернення ветеранів до цивільного життя, відновлення їхнього фізичного й психологічного стану, підтримку родин, професійну самореалізацію та активну участь у розвитку громади. Її успішність залежить від узгодженої роботи держави, місцевого самоврядування, громадських організацій, бізнесу та самих ветеранів як повноправних учасників формування публічної політики.

Отже, перспективна модель розвитку ветеранських послуг у територіальній громаді має поєднувати три складові: сервісну, що забезпечує швидку та зрозумілу допомогу; реінтеграційну, що відкриває можливості для праці, навчання, підприємництва та участі у житті громади; управлінську, що гарантує координацію, фінансування, моніторинг і персональну відповідальність посадових осіб.

Оновлені матеріали 2026 року підтверджують, що ключовим напрямом удосконалення ветеранської політики є розвиток мережі ветеранських просторів як інфраструктури доступу до підтримки. Дані про плановане створення 161 державного ветеранського простору, практику впровадження фахівців із супроводу у громадах, регіональні програми, меморандуми, адаптивний спорт і ветеранське підприємництво засвідчують перехід до більш системної моделі. Водночас ефективність цієї моделі залежить від рівного доступу, стандартизації якості, кадрової підготовки, безпекового планування, цифрової навігації та активного виявлення потреб.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України : Закон України від 28 червня 1996 року № 254к/96-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80.

2. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21 травня 1997 року № 280/97-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80.

3. Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту : Закон України від 22 жовтня 1993 року № 3551-XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3551-12.

4. Про основні засади соціального захисту ветеранів праці та інших громадян похилого віку в Україні : Закон України від 16 грудня 1993 року № 3721-XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3721-12.

5. Про соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їх сімей : Закон України від 20 грудня 1991 року № 2011-XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2011-12.

6. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 7 червня 2001 року № 2493-III. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14.

7. Про звернення громадян : Закон України від 2 жовтня 1996 року № 393/96-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-%D0%B2%D1%80.

8. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13 січня 2011 року № 2939-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17.

9. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 5 лютого 2015 року № 156-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19.

10. Про реабілітацію у сфері охорони здоров’я : Закон України від 3 грудня 2020 року № 1053-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1053-20.

11. Про схвалення Стратегії ветеранської політики на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2024–2027 роках : розпорядження Кабінету Міністрів України від 29 листопада 2024 року № 1209-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/1209-2024-%D1%80.

12. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12 травня 2015 року № 389-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19.

13. Питання діяльності фахівців із супроводу ветеранів війни та осіб, які мають особливі заслуги перед Батьківщиною : Постанова Кабінету Міністрів України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/.

14. Про затвердження Порядку надання статусу учасника бойових дій : Постанова Кабінету Міністрів України від 23 вересня 2020 року № 866. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/866-2020-%D0%BF.

15. Міністерство у справах ветеранів України. Офіційний вебсайт. URL: https://mva.gov.ua/.

16. Єдиний державний реєстр ветеранів війни : офіційні матеріали Міністерства у справах ветеранів України. URL: https://mva.gov.ua/.

17. Портал державних послуг “Дія”. URL: https://diia.gov.ua/.

18. Львівська міська рада. Офіційний вебсайт. URL: https://city-adm.lviv.ua/.

19. United Nations. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. URL: https://sdgs.un.org/2030agenda.

20. OECD. Serving Citizens: Measuring the Performance of Services for a Better User Experience. Paris: OECD Publishing, 2022. URL: https://www.oecd.org/.

21. World Health Organization. Rehabilitation in health systems. Geneva: WHO, 2017. URL: https://www.who.int/.

22. U.S. Department of Veterans Affairs. Official website. URL: https://www.va.gov/.

23. Bovaird T., Löffler E. Public Management and Governance. London: Routledge, 2016.

24. Denhardt J. V., Denhardt R. B. The New Public Service: Serving, Not Steering. New York: Routledge, 2015.

25. Osborne S. P. Public Service Logic: Creating Value for Public Service Users, Citizens, and Society. London: Routledge, 2021.

26. Bryson J. M., Crosby B. C., Bloomberg L. Public Value Governance: Moving Beyond Traditional Public Administration and the New Public Management. Public Administration Review. 2014. Vol. 74. № 4. P. 445–456.

27. Ansell C., Gash A. Collaborative Governance in Theory and Practice. Journal of Public Administration Research and Theory. 2008. Vol. 18. № 4. P. 543–571.

28. Nabatchi T., Sancino A., Sicilia M. Varieties of Participation in Public Services. Public Administration Review. 2017. Vol. 77. № 5. P. 766–776.

29. UNDP. Local Governance and Decentralization. URL: https://www.undp.org/.

30. Council of Europe. Good Democratic Governance. URL: https://www.coe.int/.31. Розвиток мережі ветеранських просторів у громадах: відбулося виїзне засідання круглого столу профільного Комітету. Офіційний портал Верховної Ради України. 06 квітня 2026 року. URL: https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/271856.html.

31. Огляд ветеранської політики в територіальних громадах. 10 лютого – 10 березня 2026 року. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2026-04/oglyad-veteranskoi-politiki-v-teritorialnikh-gromadakh_02-03_2026.pdf.

32. Серветник В. Розвиток лідерського потенціалу ветеранів у системі місцевого самоврядування. Актуальні питання у сучасній науці. 2026. № 4(46). С. 970–978. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-6300-2026-4(46)-970-978.

33. Л., Двігун А., Корнієвський О., Валюшко І., Токман В., Маляревський Є. Огляд ветеранської політики в територіальних громадах. 10 лютого – 10 березня 2026 року. Національний інститут стратегічних досліджень. Київ, 2026. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2026-04/oglyad-veteranskoi-politiki-v-teritorialnikh-gromadakh_02-03_2026.pdf

34. Про схвалення Стратегії ветеранської політики на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2024–2027 роках. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 29 листопада 2024 року № 1209-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1209-2024-%D1%80

35. Розвиток мережі ветеранських просторів у громадах. Верховна Рада України. 2026. URL: https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/271856.html

36. Мережа фахівців із супроводу у 2025 році: цілісний механізм підтримки під час лікування, відновлення та повернення до цивільного життя. Міністерство у справах ветеранів України. URL: https://mva.gov.ua/prescenter/category/86-novini/merezha-fahivtsiv-iz-suprovodu-u-2025-rotsi-tsilisniy-mehanizm-pidtrimki-pid-chas-likuvannya-vidnovlennya-ta-povernennya-do-tsivilnogo-zhittya

37. Методичні рекомендації щодо організації роботи помічника ветерана в громаді та взаємодії з заінтересованими суб'єктами. Міністерство у справах ветеранів України. URL: https://mva.gov.ua/storage/app/sites/1/%D0%9C%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D1%87%D0%BD%D1%96%20%D1%80%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B4%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97/rekomendatsii-web-3.pdf

38. Методичні рекомендації щодо утворення структурних підрозділів з питань ветеранської політики обласних, Київської міської військових

адміністрацій. Міністерство у справах ветеранів України. URL: https://mva.gov.ua/storage/app/sites/1/uploaded-files/%D0%9C%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4_%D1%80%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B4%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97_%D0%BF%D1%96%D0%B4%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B4%D1%96%D0%BB_%D0%9E%D0%92%D0%90.pdf

39. Аналіз потреб та проблем ветеранів та ветеранок за 2024 рік. Український ветеранський фонд. 2024. URL: https://veteranfund.com.ua/analitics/analiz-potreb-ta-problem-veteraniv-ta-veteranok-za-2024-rik/

40. Потреби ветеранів і ветеранок. Результати шостого опитування Українського ветеранського фонду. Український ветеранський фонд. 2024. URL: https://veteranfund.com.ua/wp-content/uploads/2024/11/Opytuvannia-veteraniv-zhovten-2024.pdf

41. Портрет ветерана 2025. Український ветеранський фонд. 2025. URL: https://veteranfund.com.ua/wp-content/uploads/2025/12/Portret-veterana-2025.pdf

42. Звіт Українського ветеранського фонду за 2025 рік. Український ветеранський фонд. 2025. URL: https://veteranfund.com.ua/wp-content/uploads/doc/report-2025.pdf

43. Аналіз і рекомендації до місцевої та регіональної політики щодо ветеранів і ветеранок. ГО “Принцип”. 2026. URL: https://www.pryncyp.org/wp-content/uploads/2026/02/analiz-misczevoyi-ta-regionalnoyi-polityky-i-rekomendacziyi-do-organiv-vlady-compressed.pdf

44. Концепція політики щодо сімей ветеранів і ветеранок. Досвід громад і міст. URL: https://veteranspolicy.org.ua/regions

45. Опитування щодо правових потреб ветеранів; ок та членів їхніх сімей. ПРООН в Україні. 2024. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-12/veteransreport-2.pdf

46. Серветник В. Розвиток лідерського потенціалу ветеранів у системі місцевого самоврядування. Актуальні питання у сучасній науці. 2026. № 4(46). С. 970–978. DOI: 10.52058/2786-6300-2026-4(46)-970-978. URL: https://perspectives.pp.ua/index.php/sn/article/download/41073/41086/63799

47. Торохтій Б. Г. Реінтеграція ветеранів як стратегічна мета державної ветеранської політики: адміністративно-правовий вимір. Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. Серія “Право”. 2026. Вип. 94. Ч. 1. С. 108–113. DOI: 10.24144/2307-3322.2026.94.1.14. URL: https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2026/05/16.pdf

ДОДАТКИ

Додаток А

Кількісні орієнтири для планування мережі ветеранських послуг у громаді

Показник	Кількісне значення	Управлінське значення	Джерело
Планована мережа державних ветеранських просторів	161 об’єкт	Орієнтир для просторового планування, кадрового забезпечення та міжвідомчої взаємодії	[31]
Громади Київської області, де впроваджено соціальну послугу з адаптації ветеранів та родин	43 громади	Показник поширення стандартизованої соціальної послуги на місцевому рівні	[32]
Посади фахівців із супроводу ветеранів у Сумській області	122 введено, 99 працюють	Індикатор кадрової спроможності громад	[32]
Посади фахівців із супроводу ветеранів в Івано-Франківській області	115 введено, план – 130	Показник масштабування супроводу та наближення послуг до людини	[32]
Ветерани війни на Вінниччині	понад 75,5 тис. осіб	Аргумент для середньострокового планування ресурсів регіону та громад	[32]
Ветерани та учасники бойових дій у Запоріжжі, які скористалися грантовими програмами	понад 570 осіб	Показник розвитку ветеранського підприємництва та економічної реінтеграції	[32]

Додаток Б

Практичні кейси розвитку ветеранських послуг у територіальних громадах

Кейс	Територія	Ключові учасники	Зміст практики	Значення для громади
Перший профільний департамент ветеранської політики	Вінницька область	ОВА, громади, ветеранська спільнота	Створення спеціалізованої управлінської структури, розвиток програм і просторів підтримки	Посилює координацію та робить ветеранську політику постійною функцією управління
Комплексна програма “Ветеранська політика”	Запоріжжя	Міська рада, ОВА, Мінветеранів, партнери	Медичні послуги, соціальна підтримка, житлові компенсації, безбар’єрність, адаптивний спорт і вшанування пам’яті	Показує перевагу середньострокової програми над разовими заходами
Меморандуми про співпрацю	Одеса, Тернопіль, Харківщина	Місцеві органи влади, громадські організації, навчальні заклади, військові структури	Співпраця щодо підтримки ветеранів, родин, освіти, ментального здоров’я та професійної реінтеграції	Формує горизонтальні зв’язки між владою та громадським сектором
Адаптивний гірськолижний спорт	Борислав, Львівська область	ГО “Альянс Ветеранів”, “Буковиця”, Razom for Ukraine, міська рада	Перший в Україні хаб зимового адаптивного спорту для ветеранів з ампутаціями	Поєднує фізичне відновлення, психологічну підтримку та соціальну інтеграцію
Ветеранський центр у закладі освіти	Львівський національний університет імені І. Франка	Університет, ветерани, громадські організації, ветеранська рада	Освітні послуги, перекваліфікація, тренінги, участь ветеранів у роботі консультативно-дорадчого органу	Показує можливість інтеграції ветеранів у освітнє середовище та систему місцевого лідерства

Додаток В

Схема інтегрованого маршруту ветерана у громаді

1. Первинний контакт: звернення ветерана, члена родини або активне виявлення потреб фахівцем із супроводу.

↓

2. Первинна оцінка: статус, потреби, ризики, наявні документи, невідкладні питання.

↓

3. Індивідуальний план підтримки: визначення послуг, відповідальних суб'єктів, строків і очікуваного результату.

↓

4. Маршрутизація: соціальний захист, медицина, реабілітація, психологічна допомога, зайнятість, освіта, правова підтримка.

↓

5. Супровід виконання: контроль звернень, допомога з документами, комунікація з установами, повторний контакт.

↓

6. Оцінка результату: вирішене питання, задоволеність отримувача, потреба у додатковому супроводі.

Додаток Г

Чек-лист оцінювання ветеранського простору територіальної громади

№	Критерій	Оцінка	Коментар
1	Є визначена відповідальна установа або підрозділ	Так / Ні	
2	Працює фахівець із супроводу ветеранів та демобілізованих осіб	Так / Ні	
3	Є зрозумілий перелік послуг і контактів	Так / Ні	
4	Налагоджено маршрутизацію до медичних, соціальних, психологічних і правових послуг	Так / Ні	
5	Підписані меморандуми або угоди з ключовими партнерами	Так / Ні	
6	Є окремий механізм роботи з родинами загиблих, полонених і зниклих безвісти	Так / Ні	
7	Послуги доступні для мешканців віддалених населених пунктів громади	Так / Ні	
8	Проводиться регулярний моніторинг звернень і результатів	Так / Ні	
9	Ветерани залучені до дорадчих органів або робочих груп	Так / Ні	
10	Результати роботи оприлюднюються у публічному звіті	Так / Ні	

Додаток Д

Матриця моніторингу результативності місцевої ветеранської політики

Напрям	Показники	Періодичність	Відповідальні суб’єкти
Доступність	частка ветеранів, які отримали первинну консультацію; кількість виїзних прийомів; охоплення старостинських округів	щокварталу	відповідальний підрозділ, фахівець із супроводу
Якість супроводу	середній строк вирішення звернення; частка закритих кейсів; повторні звернення з того самого питання	щомісяця	ветеранський простір, соціальні служби
Реабілітація та здоров’я	кількість направлень до медичних і реабілітаційних послуг; участь у програмах ментального здоров’я	щокварталу	заклади охорони здоров’я, партнери
Економічна реінтеграція	кількість працевлаштованих ветеранів; видані ваучери на навчання; підтримані бізнес-ініціативи	щопів року	центр зайнятості, бізнес, ОМС
Участь і лідерство	наявність ветеранської ради; кількість ветеранів у робочих групах; кількість підтриманих громадських ініціатив	щопів року	виконавчий комітет, громадські організації
Прозорість	публічний звіт, відкриті дані про програми, консультації з ветеранською спільнотою	щороку	місцева рада, профільний підрозділ