

DOI 10.33111/vz_kneu.43.26.02.04.026.032
ISSN printed: 2415-850X; online: 2415-8518
УДК 364.4:355.292(477):331.5
JEL codes: H53, I38, J24, J68, O38A 13, I 00

Верховод Ірина Сергіївна

к.е.н, доцент,
доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана,
пр.-т. Берестейський, 54/1, Київ, 03057, Україна
e-mail: verkhovod.iryana@kneu.edu.ua
ORCID: 0000-0002-9176-2574

Шандар Анна Михайлівна

доктор філософії з економіки, доцент,
доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана,
пр.-т. Берестейський, 54/1, Київ, 03057, Україна
e-mail: anna_shandar@kneu.edu.ua
ORCID: 0000-0002-7363-9038

**ІНСТИТУЦІЙНІ ТА ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ПІДТРИМКИ
СОЦІАЛЬНО-ПРОФЕСІЙНОЇ РЕІНТЕГРАЦІЇ ВЕТЕРАНІВ В УКРАЇНІ**

Verkhovod Iryna

PhD in Economics, Associate Professor,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman,
Associate Professor of the Department of Socioeconomics
and Personnel Management
54/1 Beresteysky prospect, Kyiv, 03057, Ukraine
e-mail: verkhovod.iryana@kneu.edu.ua
ORCID: 0000-0002-9176-2574

Shandar Anna

PhD in Economics, Doctor of Philosophy in Economics,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman,
Associate Professor of the Department of Socioeconomics
and Personnel Management
54/1 Beresteysky prospect, Kyiv, 03057, Ukraine
e-mail: anna_shandar@kneu.edu.ua
ORCID: 0000-0002-7363-9038

**INSTITUTIONAL AND DIGITAL TOOLS FOR SUPPORTING THE SOCIO-
PROFESSIONAL REINTEGRATION OF VETERANS IN UKRAINE**

|| **Анотація.** У статті досліджено інституційну архітектуру соціальної підтримки та соціально-професійної реінтеграції ветеранів в Україні в умовах трансформації

ветеранської політики після повномасштабної війни. Метою статті є визначення інституційних та цифрових інструментів підтримки соціально-професійної реінтеграції ветеранів в Україні, виявлення ключових інституційних бар'єрів реінтеграції та розробка пропозицій щодо вдосконалення інституційної архітектури підтримки ветеранів. Методологічну основу становлять нормативно-правовий аналіз, інституційний підхід, систематизація інструментів підтримки, порівняльно-аналітичне узагальнення. Узагальнено чинну нормативну базу, зокрема законодавство про статус ветеранів, соціальні послуги, зайнятість населення, професійну адаптацію, а також стратегічні документи щодо ветеранської політики та повернення з військової служби до цивільного життя. Систематизовано інституційні й цифрові інструменти підтримки ветеранів за функціями: доступ до статусів і гарантій, соціальний супровід, професійне навчання, працевлаштування, підприємництво, інформаційно-консультаційна підтримка. Виявлено ключові бар'єри реінтеграції: фрагментація сервісів, недостатню міжвідомчу взаємодію, розрив між формальними гарантіями та практичним доступом до них, нерівномірність спроможності громад, цифрову нерівність, стереотипи роботодавців і дефіцит індивідуальних траєкторій професійного переходу. Визначено роль основних суб'єктів (держави, органи місцевого самоврядування, громадських організацій, бізнесу, освітніх інституцій) у забезпеченні соціально-професійної реінтеграції ветеранів. Запропоновано шляхи вдосконалення інституційної архітектури підтримки ветеранів за принципом єдиного маршруту повернення ветерана до цивільного життя. Результати дослідження отримані в рамках реалізації гранту за проектом Національного фонду досліджень України за темою: «Модель соціальної підтримки та професійної реінтеграції ветеранів» (реєстраційний номер № 2025.07/0433).

Ключові слова: ветерани, соціальна підтримка, реінтеграція, професійна адаптація, працевлаштування, ветеранське підприємництво, цифрові сервіси, освіта, інституційна архітектура.

Abstract. The article examines the institutional architecture of social support and socio-professional reintegration of veterans in Ukraine in the context of the transformation of veteran policy following the full-scale war. The purpose of the article is to identify institutional and digital tools for supporting the socio-professional reintegration of veterans in Ukraine, determine the key institutional barriers to reintegration, and develop proposals for improving the institutional architecture of veteran support. The methodological framework includes regulatory and legal analysis, the institutional approach, systematization of support instruments, and comparative-analytical generalization. The study summarizes the current regulatory framework, including legislation on veteran status, social services, employment, professional adaptation, as well as strategic documents concerning veteran policy and the transition from military service to civilian life. Institutional and digital support tools for veterans are systematized according to their functions: access to statuses and guarantees, social support services, vocational training, employment, entrepreneurship, and information and advisory support. The study identifies the main barriers to reintegration, including fragmentation of services, insufficient interagency cooperation, the gap between formal guarantees and actual access to them, uneven capacity of local communities, digital inequality, employer stereotypes, and the lack of individualized professional transition pathways. The role of the main stakeholders (the state, local self-government bodies, public organizations, businesses, and educational institutions) in ensuring the socio-professional reintegration of veterans has been identified. The article proposes directions for improving the institutional architecture of veteran support based on the principle of a unified pathway for veterans return to civilian life. The research results were obtained within the framework of the grant implementation under the project of the National Research Foundation of Ukraine titled "Model of Social Support and Professional Reintegration of Veterans" (registration No. 2025.07/0433).

Keywords: veterans, social support, reintegration, professional adaptation, employment, digital services, education, institutional architecture.

Постановка проблеми. Повернення ветеранів до цивільного життя є одним із ключових соціально-економічних викликів для України, оскільки воно не зводиться лише до виплат, пільг чи разової допомоги. Йдеться про тривалий процес відновлення суб'єктності людини після військової служби, її включення в економічні, освітні, громадські та сімейні практики, а також про здатність державних і місцевих інституцій діяти скоординовано. Нормативна база України містить широкий перелік гарантій для ветеранів, членів їхніх сімей та родин загиблих Захисників і Захисниць. Водночас ефективність цих гарантій залежить від того, наскільки вони перетворюються на практичний маршрут підтримки: від ідентифікації потреби й супроводу ветерана до доступу до соціальних послуг, освіти, працевлаштування та взаємодії з громадою. Особливого значення в цьому процесі набувають цифрові та освітні інструменти. Цифровізація може спростити доступ до послуг і зменшити адміністративну фрагментацію, а освіта й професійна адаптація — поєднати військовий досвід із потребами цивільного ринку праці. Проблема полягає в тому, що ці інструменти поки не завжди працюють як єдина траєкторія підтримки, а часто залишаються окремими програмами з різними правилами доступу. Актуальність теми зумовлена також тим, що Україна вже перейшла від ситуативного реагування до стратегічного планування ветеранської політики. Схвалення Стратегії ветеранської політики на період до 2030 р. [1] та Стратегії формування системи повернення з військової служби до цивільного життя на період до 2033 р. [2] фіксує зміну управлінської логіки: від пільгово-компенсаційної моделі до системи повернення, супроводу та розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Ключовою проблемою сьогодення у контексті інтеграції ветеранів є не відсутність окремих програм, а слабка з'єднаність між реєстровими даними, цифровими сервісами, соціальним супроводом, освітніми траєкторіями, роботодавцями і локальною інфраструктурою. Так, у звіті ПРООН на основі reSCORE Ukraine 2024 акцентовано, що повернення до цивільного життя потребує одночасного доступу до послуг, роботи з травматичним досвідом, працевлаштування, підприємництва та громадянської участі [3]. Окреме повідомлення ПРООН щодо е-сервісу на платформі е-Ветеран [4] підтверджує практичний рух до поєднання цифрової заявки з людським супроводом, що є критично важливим для складних життєвих ситуацій [5].

Дослідження Українського ветеранського фонду поглиблюють розуміння бар'єрів працевлаштування та професійного переходу. У матеріалах щодо потреб і перешкод ветеранів при працевлаштуванні зафіксовано проблеми конвертації військового досвіду в цивільні компетентності, потребу в перекваліфікації, інформаційній підтримці, кар'єрному консультуванні та роботі з роботодавцями [6]. Аналіз потреб ветеранів і ветеранок за 2024 р. підтверджує, що запит на підтримку не обмежується соціальними виплатами: значущими залишаються зайнятість, освіта, підприємництво, юридичні консультації, психологічна підтримка й зрозуміла навігація у доступних програмах [7].

Звіт про ключові результати Мінветеранів за січень 2026 р. показує, що інституційна архітектура підтримки поступово наповнюється операційними інструментами: фінансуванням фахівців супроводу, алгоритмом їхньої взаємодії з надавачами соціальних послуг, платформою «Кар'єра ветерана», пілотним впровадженням онлайн-системи кейс-менеджменту ОСКАР, розвитком Veteran

PRO і регіональних можливостей [8]. Цей звіт показує, що цифровізація та супровід поступово переходять із рівня окремих ініціатив у базову інфраструктуру підтримки ветеранів.

Портал аналітичних даних Мінветеранів за ЄДРВВ подає деперсоналізовані дані станом на 1 січня 2022 р. з оцінкою загальної чисельності ветеранів на рівні 851 тис осіб [9]. Відповідно до повідомлення Прем'єр-міністра України у соціальній мережі Facebook в Україні вже 1,8 млн ветеранів, а ціль уряду полягає у працевлаштуванні 100 тис. ветеранів і ветеранок до 2030 р. у партнерстві держави й бізнесу [10].

Найбільш важливим зрушенням останніх років є перехід від компенсаційного розуміння ветеранської політики до логіки економічної активності й людського капіталу. У Стратегії зайнятості населення України на період до 2030 р. ветеранів прямо віднесено до пріоритетних категорій для залучення до активної формальної зайнятості; у цьому ж документі зазначено, що станом на жовтень 2025 р. кількість ветеранів війни становила 1,9 млн осіб, а після завершення воєнного стану кількість ветеранів та членів їхніх родин прогнозується на рівні 5–6 млн осіб [11]. Отже, проблема вже не є вузькою галуззю соціального захисту: вона безпосередньо пов'язана з дефіцитом робочої сили, перекваліфікацією дорослих, продуктивною зайнятістю та відновленням економіки.

Методика дослідження. Методологія дослідження поєднує кілька підходів. Нормативно-правовий аналіз використано для ідентифікації основних гарантій, повноважень та механізмів підтримки. Інституційний підхід дав змогу розглядати державу, громади, центри зайнятості, заклади освіти, цифрові платформи, ветеранські простори, роботодавців і громадські організації як елементи єдиної системи. Метод систематизації застосовано для групування інструментів за функціями. Порівняльно-аналітичне узагальнення використано для зіставлення нормативної моделі з емпірично виявленими бар'єрами. Інформаційну базу становлять закони України, постанови й розпорядження Кабінету Міністрів України, матеріали Міністерства у справах ветеранів, Міністерства цифрової трансформації, Українського ветеранського фонду, ПРООН.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри наявність значної кількості нормативних актів, стратегічних документів і окремих програм підтримки ветеранів, недостатньо розробленим залишається питання їх поєднання в цілісну інституційну архітектуру соціально-професійної реінтеграції. У наявних підходах увага здебільшого зосереджується на правових гарантіях, соціальних послугах, працевлаштуванні або цифрових сервісах як окремих напрямках, тоді як менш дослідженим є механізм їх узгодженої взаємодії на рівні конкретного маршруту ветерана. Саме тому потребує подальшого дослідження виявлення бар'єрів соціально-професійної реінтеграції ветеранів та розробка пропозицій щодо вдосконалення інституційної та цифрової складової системи підтримки ветеранів, в якій цифрові інструменти, фахівці супроводу, громада, заклади освіти, роботодавці та громадські організації працювали б не фрагментарно, а як взаємопов'язані елементи підтримки, орієнтованої на практичний результат — навчання, зайнятість, підприємництво, соціальну стабілізацію та повноцінне повернення ветерана до цивільного життя.

Метою статті є визначення інституційних та цифрових інструментів підтримки соціально-професійної реінтеграції ветеранів в Україні, виявлення ключових

чових інституційних бар'єрів реінтеграції та розробка пропозицій щодо вдосконалення інституційної архітектури підтримки ветеранів.

Виклад основного матеріалу. За даними порталу Мінветеранів, станом на 1 січня 2022 р. облік охоплював 851 068 осіб, серед яких переважали учасники бойових дій, значною була частка осіб старших вікових груп, гендерна структура становила 66,4 % чоловіків і 33,6 % жінок, а лише 1,5 % мали статус ФОП, що підтверджує потребу в диференційованій системі підтримки з урахуванням віку, статі, соціального стану, професійного потенціалу та можливостей економічної активності [9]. Ці дані свідчать про те, що підприємництво може стати одним із напрямів економічної реінтеграції, однак воно потребує не лише грантової підтримки, а й системного супроводу: бізнес-освіти, наставництва, консультацій з оподаткування й маркетингу, післягрантового супроводу, цифрових інструментів пошуку можливостей і партнерства з роботодавцями та місцевим бізнесом [8, 10].

Урядові та публічні повідомлення останніх років демонструють істотне зростання масштабу цільової групи. У Стратегії зайнятості населення України на період до 2030 року зазначено, що станом на жовтень 2025 р. кількість ветеранів війни становила 1,9 млн осіб, а після завершення воєнного стану кількість ветеранів війни та членів їхніх родин може становити 5–6 млн осіб [11]. Водночас 23 квітня 2026 р. Укрінформ, посилаючись на допис прем'єр-міністра України Юлії Свириденко у Facebook, повідомив, що в Україні вже налічується 1,8 млн ветеранів, а урядова мета полягає у працевлаштуванні 100 тис. ветеранів і ветеранок до 2030 р. у партнерстві держави та бізнесу [10]. У сукупності ці дані підтверджують, що ветеранська політика вже не може розглядатися як вузький сегмент соціального захисту. Вона безпосередньо пов'язана з ринком праці, розвитком людського капіталу, освітою дорослих, підприємництвом, регіональним розвитком і відновленням економіки.

Базовим актом у сфері ветеранської політики є Закон України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту» [12]. Він визначає категорії ветеранів, основні гарантії соціального захисту, пільги, механізми статусу та загальну рамку державної політики. Однак закон залишається переважно рамковим: практичний доступ до підтримки залежить від підзаконних порядків, бюджетних програм і спроможності інституцій на місцях.

Закон України «Про соціальні послуги» [13] формує універсальну модель надання соціальних послуг, у якій послуги поділяються на соціальну профілактику, соціальну підтримку та соціальне обслуговування. Закон України «Про зайнятість населення» [14] є важливим для формування економічного блоку реінтеграції. Він визначає інструменти сприяння зайнятості, професійного навчання, підтримки конкурентоспроможності на ринку праці та взаємодії з роботодавцями. Постанова Кабінету Міністрів України № 432 від 21 червня 2017 р. [15] закріплює порядок і умови соціальної та професійної адаптації осіб, звільнених або тих, що звільняються з військової служби, з числа ветеранів війни та членів їхніх сімей. У чинній редакції 2026 р. документ залишається ключовим для освітньо-професійного блоку підтримки. Постанова Кабінету Міністрів України № 652 від 19 червня 2023 р. [16] започаткувала експериментальний проєкт щодо інституту помічника ветерана в системі переходу від військової служби до цивільного життя.

Стратегія ветеранської політики на період до 2030 року [1] і Стратегія формування системи повернення з військової служби до цивільного життя на період до 2033 р. [2] задають стратегічну рамку. Вони фіксують необхідність скоординованої діяльності органів державної влади, місцевого самоврядування, підприємств, установ, організацій і фізичних осіб. У цих документах реінтеграція розглядається як багаторівнева система, де результат залежить не від одного міністерства, а від здатності інституцій створити безперервний маршрут підтримки.

Після визначення нормативно-правових засад підтримки ветеранів важливо перейти до аналізу того, якими саме інституційними та цифровими інструментами ці гарантії реалізуються на практиці. Інституційні механізми підтримки ветеранів доцільно групувати за функціями, а не за відомчою належністю. Такий підхід дозволяє оцінити, чи закриває система реальні життєві ситуації ветерана: оформлення статусу, отримання інформації, доступ до соціальної послуги, пошук роботи, перекваліфікація, започаткування бізнесу, психологічна та юридична підтримка, взаємодія з громадою. Якщо інструменти розміщені в різних відомствах, але не з'єднані в маршрут, ветеран стикається з адміністративним лабіринтом. Якщо ж вони інтегровані, підтримка набуває ознак сервісної держави.

Перший блок становлять інструменти доступу до статусу та гарантій: Єдиний державний реєстр ветеранів війни, електронне посвідчення ветерана, цифрові послуги «е-Ветеран», сервіси в застосунку «Дія» та інформаційні ресурси Міністерства у справах ветеранів [4, 9, 17]. Другий блок — соціальний супровід і навігація. Запуск е-сервісу подання заяви до такого фахівця через платформу е-Ветеран, про який повідомляла ПРООН, показує рух до поєднання цифрової заявки з людським супроводом [5]. Третій блок — освіта, професійна адаптація та працевлаштування. Платформа Veteran PRO містить тематичний блок «Освіта та робота», який поєднує перекваліфікацію, навчання, працевлаштування та інформацію для роботодавців [17]. Четвертий блок — підприємництво та економічна самозайнятість. Дані Українського ветеранського фонду свідчать про значний інтерес ветеранів до започаткування або розвитку власної справи [7]. П'ятий блок — громадська й місцева інфраструктура: ветеранські простори, центри ветеранського розвитку, громадські організації, благодійні фонди, університети, місцеві програми. Узагальнення основних інституційних і цифрових інструментів підтримки ветеранів за їх функціональним призначенням подано в табл. 1.

ТАБЛИЦЯ 1 — СИСТЕМАТИЗАЦІЯ ІНСТИТУЦІЙНИХ І ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ ПІДТРИМКИ СОЦІАЛЬНО-ПРОФЕСІЙНОЇ РЕІНТЕГРАЦІЇ ВЕТЕРАНІВ В УКРАЇНІ

Група інструментів	Приклади	Очікуваний ефект	Основний ризик
Статусно-реєстрові	ЄДРВВ, електронне посвідчення, «Дія», е-Ветеран	Швидке підтвердження права на послуги, проактивність, менше бюрократії	Неповнота даних, складність інтеграції реєстрів
Навігаційні	Фахівець супроводу, ветеранська лінія, консультаційні сервіси	Індивідуальний маршрут і зменшення фрагментації	Перевантаження фахівців, нечіткі стандарти якості

Група інструментів	Приклади	Очікуваний ефект	Основний ризик
Соціальні	Соціальний супровід, психологічна, юридична, сімейна підтримка	Стабілізація життєвої ситуації та включення у громаду	Нерівна спроможність громад і дефіцит кадрів
Освітньо-професійні	Професійна адаптація, ваучери, курси, короткі програми, кар'єрні консультації	Підвищення конкурентоспроможності ветерана на ринку праці.	Навчання без зв'язку з попитом роботодавців
Зайнятості	Центри зайнятості, партнерства з роботодавцями, стажування, підтримка резюме	Перехід до продуктивної зайнятості	Стереотипи роботодавців і формальний підбір вакансій
Підприємницькі	Гранти, бізнес-навчання, наставництво, програми УВФ	Самозайнятість, створення робочих місць, локальний розвиток	Недостатній післягрантовий супровід
Цифрові інтегратори	Veteran PRO, е-Ветеран, тематичні цифрові простори в «Дії»	Єдине вікно доступу до програм і сервісів	Цифрова нерівність і дублювання платформ

Джерело: сформовано авторами.

Наявність широкого набору інституційних і цифрових інструментів ще не гарантує їхньої практичної ефективності. Реінтеграція ветеранів залежить не лише від кількості сервісів, а й від того, наскільки вони доступні, узгоджені між собою, зрозумілі для отримувача та пов'язані з реальними потребами соціального, освітнього й професійного переходу. Саме тому наступним етапом аналізу є виокремлення ключових бар'єрів, які обмежують ефективність соціально-професійної реінтеграції ветеранів. Перший бар'єр — фрагментація інституційної відповідальності. Ветеранська політика охоплює Мінветеранів, Мінсоцполітики, Мінекономіки, Мінцифри, МОЗ, МОН, Державну службу зайнятості, місцеві адміністрації, органи місцевого самоврядування, заклади освіти, роботодавців і громадський сектор. Така багатосуб'єктність є неминучою, але без єдиного маршруту вона перетворюється на проблему. Ветеран може отримати інформацію про право, але не мати супроводу до фактичного результату. Другий бар'єр — розрив між формальною наявністю гарантій і практичним доступом. Наявність права на професійну адаптацію, соціальну послугу або консультацію не гарантує, що людина знає про це право, має документи, розуміє процедуру, може фізично або цифрово подати заяву й отримати послугу без затримок. Особливо вразливими є ветерани з інвалідністю, ветерани з малих громад, внутрішньо переміщені особи, члени сімей загиблих, а також ті, хто має складні психологічні або медичні потреби. Третій бар'єр — нерівномірна спроможність територіальних громад. Саме громада є місцем, де ветеран фактично живе, шукає роботу, звертається по соціальну підтримку й формує нові соціальні зв'язки. Проте фінансові, кадрові та організаційні можливості громад суттєво різняться. У сильних громадах виникають ветеранські простори, локальні про-

грами, партнерства з бізнесом і університетами. У слабших громадах підтримка може обмежуватися довідками та перенаправленням до обласного рівня. Четвертий бар'єр — недостатня інтеграція освіти з ринком праці. Професійна адаптація не повинна зводитися до оплати будь-якого курсу. Її якість визначається тим, чи відповідає навчання реальному попиту на компетентності, чи визнає роботодавець отриманий результат, чи має ветеран підтримку в пошуку роботи після навчання. Інакше освітній інструмент стає статистичним показником, але не змінює економічну позицію ветерана. П'ятий бар'єр — стереотипи роботодавців і слабка робота з попитом. Частина роботодавців сприймає ветеранів через призму ризиків, а не компетентностей: дисципліни, лідерства, відповідальності, навичок роботи в команді, кризового управління. Дослідження щодо працевлаштування ветеранів вказують на проблеми відсутності цивільного досвіду, стереотипів і обмежених можливостей перекваліфікації [6; 7]. Тому політика зайнятості має працювати не лише з ветераном як шукачем роботи, а й з роботодавцем як стороною, що потребує консультацій, стимулів і методик адаптації робочого місця. Шостий бар'єр — цифрова нерівність. Розвиток е-Ветерана, Veteran PRO і сервісів у «Дії» є необхідним, але не всі ветерани мають однаковий рівень цифрових навичок, доступ до якісного інтернету або готовність вирішувати складні питання через застосунок. Тому цифровий канал має бути не єдиним способом взаємодії, а частиною багатоканальної моделі, у якій онлайн-сервіси доповнюються фахівцем супроводу, ЦНАП, ветеранським простором і телефонною консультацією. Виявлені бар'єри засвідчують, що проблема реінтеграції ветеранів полягає не лише у наявності чи відсутності окремих сервісів, а передусім у якості взаємодії між суб'єктами підтримки.

Роль держави полягає у формуванні правил, фінансуванні базових гарантій, стандартизації послуг, веденні реєстрів, цифровій інтеграції та моніторингу результатів. Держава має відповідати за те, щоб ветеранська політика не залежала лише від місця проживання чи активності окремих благодійних організацій. На центральному рівні потрібно визначати мінімальний гарантований пакет послуг, вимоги до фахівців супроводу, механізми обміну даними між реєстрами, критерії якості освітніх програм і показники результативності. Водночас держава не може реалізувати реінтеграцію виключно через центральні органи влади. Соціально-професійне повернення відбувається локально: у конкретній громаді, на конкретному робочому місці, у конкретному закладі освіти. Тому роль місцевого самоврядування полягає в адаптації державних гарантій до місцевого контексту. Громада має вести карту потреб і сервісів, забезпечувати роботу ветеранського простору або контактної точки, координувати соціальні служби, ЦНАП, центр зайнятості, медичні й освітні заклади, місцевий бізнес і громадські ініціативи.

Громадські організації мають виконувати три функції. Перша — сервісна, що включає надання консультацій, психологічної, юридичної, освітньої, підприємницької підтримки. Друга — адвокаційна, яка передбачає виявлення проблем, представництво інтересів ветеранів, контроль якості державної політики. Третя — довірча — функція створення середовища, у якому ветеран може взаємодіяти не з бюрократичною системою, а з людьми, що розуміють його досвід. Саме довіра часто є умовою першого звернення по допомогу.

Оптимальна модель передбачає не конкуренцію, а розподіл функцій. Держава встановлює стандарти й фінансує базовий пакет; громада організовує доступ

і координує локальні ресурси; громадський сектор надає гнучкі сервіси, працює з довірою та інноваціями; бізнес забезпечує робочі місця, стажування, наставництво й участь у формуванні навчальних програм; університети та заклади професійної освіти створюють короткі, модульні, практикоорієнтовані освітні траєкторії (табл. 2).

ТАБЛИЦЯ 2 — РОЛЬ ОСНОВНИХ СУБ'ЄКТІВ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СОЦІАЛЬНО-ПРОФЕСІЙНОЇ РЕІНТЕГРАЦІЇ ВЕТЕРАНІВ

Суб'єкт	Базова роль	Інструменти	Показники результативності
Держава	Правила, фінансування, стандарти, цифрова інтеграція	Закони, постанови, стратегії, реєстри, e-Ветеран, Veteran PRO	Час доступу до послуги, охоплення, якість даних, частка проактивних сервісів
Місцеве самоврядування	Локальна координація та доступність підтримки	Місцеві програми, ветеранські простори, ЦНАП, карта сервісів, партнерства	Кількість індивідуальних маршрутів, задоволеність ветеранів, рівень зайнятості в громаді
Громадські організації	Довіра, гнучкі послуги, адвокація	Консультації, групи підтримки, наставництво, моніторинг проблем	Кількість успішних перенаправлень, якість зворотного зв'язку, сталість сервісів
Бізнес	Створення економічних можливостей	Вакансії, стажування, адаптація робочого місця, корпоративні програми	Працевлаштування, утримання на роботі, кар'єрне зростання
Освітні інституції	Перекваліфікація та визнання навичок	Модульні курси, мікрокваліфікації, кар'єрний супровід, RPL (визнання попереднього навчання / раніше набутих знань і навичок)	Завершення навчання, працевлаштування після курсу, відповідність попиту ринку праці

Джерело: сформовано авторами.

Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку інтегрованої моделі соціальної підтримки та реінтеграції ветеранів, логіка якої полягатиме у переході від фрагментарного отримання послуг до цілісного маршруту супроводу.

Така модель може бути використана для побудови місцевих програм підтримки ветеранів та перевести ветеранську політику з площини формального доступу до гарантій у площину результативної соціально-професійної реінтеграції.

Проведений аналіз засвідчив, що вдосконалення інституційної архітектури підтримки ветеранів має бути спрямоване не стільки на збільшення кількості програм, скільки на їх узгодження в єдиний маршрут підтримки. Ключовим напрямом має стати нормативне й організаційне закріплення принципу «єдиного маршруту ветерана», у межах якого послуги описуються не лише як права, а як послідовність дій: прийняття звернення, оцінка потреб, призначення підтримки, супровід і фіксація результату.

Особливу роль у такій системі має виконувати фахівець супроводу як локальний кейс-менеджер, який координує взаємодію ветерана із соціальними слу-

жбами, центрами зайнятості, закладами освіти, медичними установами та громадськими організаціями. Водночас професійна адаптація потребує переходу до результативного освітнього формату, де навчання пов'язане з попитом ринку праці, участю роботодавців, кар'єрним супроводом, мікрокваліфікаціями, стажуванням і визнанням військових компетентностей.

Не менш важливою є системна робота з роботодавцями, зокрема через наставництво, стажування, компенсаційні стимули, HR-рекомендації та адаптацію робочого середовища. На рівні громад доцільно формувати карти ветеранських потреб і сервісів, які мають стати практичним інструментом бюджетування, залучення грантів і координації допомоги.

Цифрові платформи Veteran PRO, е-Ветеран, «Дія» та державні реєстри мають працювати як взаємопов'язані елементи одного маршруту, а не як окремі сервіси. При цьому цифровий канал повинен доповнюватися офлайн-підтримкою, оскільки частина ветеранів потребує персонального пояснення процедур і людського супроводу. Громадські організації доцільно включати в систему не як тимчасових виконавців, а як сталих партнерів із визначеними функціями, стандартами якості та механізмами довгострокового фінансування ефективних послуг.

Дискусія. Дискусійним у межах дослідження залишається питання оптимального поєднання цифрових інструментів і персоналізованого людського супроводу в системі соціально-професійної реінтеграції ветеранів. З одного боку, цифрові сервіси е-Ветеран, Veteran PRO, електронне посвідчення ветерана та сервіси в «Дії» спрощують доступ до інформації, статусів і програм підтримки; з іншого боку, вони не можуть повністю замінити фахівця супроводу, локальну координацію, роботу з роботодавцями та індивідуальне врахування життєвої ситуації ветерана. Тому подальшого наукового й практичного обґрунтування потребує модель, у якій цифровізація виступає не самодостатнім рішенням, а інструментом інтеграції державних, місцевих, освітніх, зайнятисних і громадських механізмів підтримки в єдиний маршрут повернення ветерана до цивільного життя.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Соціально-професійна реінтеграція ветеранів в Україні потребує переходу від пільгово-компенсаційної логіки до інтегрованої сервісної моделі підтримки. Нормативно-правова база вже містить необхідні передумови такої трансформації: визначення статусу й гарантій ветеранів, рамку соціальних послуг, інструменти сприяння зайнятості, професійної адаптації та супроводу, а також стратегічні документи щодо ветеранської політики.

У процесі дослідження встановлено, що наявні інструменти підтримки часто працюють розрізнено й не формують цілісного маршруту реінтеграції. Основними бар'єрами залишаються фрагментація сервісів, різна спроможність громад, складність доступу до послуг, слабкий зв'язок між освітою і ринком праці, упередження роботодавців, цифрова нерівність і недостатній контроль результатів.

Вдосконалення інституційної архітектури підтримки ветеранів має бути спрямоване на узгодження соціальних програм для ветеранів в єдиний маршрут підтримки. Ключовим напрямом має стати нормативне й організаційне закріплення принципу «єдиного маршруту ветерана».

Автори повідомляють про умови фінансування дослідження. Статтю підготовлено в межах реалізації проєсту «Модель соціальної підтримки та професійної реінтеграції ветеранів» (реєстраційний номер 2025.07/0433), що фінансується Національним фондом досліджень України.

Література

1. Про схвалення Стратегії ветеранської політики на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2024-2027 роках: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 29.11.2024 № 1209-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1209-2024-%D1%80> (дата звернення: 12.05.2026).
2. Про схвалення Стратегії формування системи повернення з військової служби до цивільного життя на період до 2033 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 31.12.2024 № 1350-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1350-2024-%D1%80> (дата звернення: 12.05.2026).
3. United Nations Development Programme. Adapting to civilian life: Entry points to strengthen veterans' reintegration in Ukraine (Based on reSCORE Ukraine 2024). 22.08.2025. URL: <https://www.undp.org/ukraine/publications/adapting-civilian-life-entry-points-strengthen-veterans-reintegration-ukraine-based-rescore-ukraine-2024> (дата звернення: 12.05.2026).
4. Міністерство у справах ветеранів України. e-Ветеран. URL: <https://mva.gov.ua/e-veteran> (дата звернення: 12.05.2026).
5. United Nations Development Programme. e-Veteran platform launches new e-service to streamline support for veterans and demobilised persons. 03.12.2024. URL: <https://www.undp.org/ukraine/press-releases/e-veteran-platform-launches-new-e-service-streamline-support-veterans-and-demobilised-persons> (дата звернення: 12.05.2026).
6. Кіріллова Ю., Зновяк В., Казанська А. Потреби та перешкоди ветеранів при працевлаштуванні: соціологічне дослідження. Київ: Український ветеранський фонд, 2023. URL: https://veteranfund.com.ua/wp-content/uploads/2023/07/Zvit_pereshkodi_precevashtuvanii.pdf (дата звернення: 12.05.2026).
7. Український ветеранський фонд. Аналіз потреб та проблем ветеранів та ветеранок за 2024 рік. URL: <https://veteranfund.com.ua/analytics/analiz-potreb-ta-problem-veteraniv-ta-veteranok-za-2024-rik/> (дата звернення: 12.05.2026).
8. Ключові результати Мінветеранів за січень 2026 року. Міністерство у справах ветеранів України. URL: <https://mva.gov.ua/prescenter/category/86-novini/kluchovi-rezultati-minveteraniv-za-sichen-2026-roku> (дата звернення: 12.05.2026).
9. Аналітична інформація за даними Міністерства у справах ветеранів України. Міністерство у справах ветеранів України. URL: <https://data.mva.gov.ua/> (дата звернення: 12.05.2026).
10. В Україні вже 1,8 мільйона ветеранів. Укрінформ. 23.04.2026. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/4115456-v-ukraini-vze-18-miljona-veteraniv.html> (дата звернення: 12.05.2026).
11. Про схвалення Стратегії зайнятості населення України на період до 2030 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 07.01.2026 № 92-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/uploads/public/697/ba5/4b5/697ba54b579a8759368318.pdf> (дата звернення: 12.05.2026).

12. Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту: Закон України від 22.10.1993 № 3551-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/3551-12> (дата звернення: 12.05.2026).
13. Про соціальні послуги: Закон України від 17.01.2019 № 2671-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2671-19> (дата звернення: 12.05.2026).
14. Про зайнятість населення: Закон України від 05.07.2012 № 5067-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/5067-17> (дата звернення: 12.05.2026).
15. Про затвердження Порядку та умов забезпечення соціальної та професійної адаптації осіб, які звільняються або звільнені з військової служби, з числа ветеранів війни, осіб, які мають особливі заслуги перед Батьківщиною, членів сімей таких осіб, членів сімей загиблих (померлих) ветеранів війни, членів сімей загиблих (померлих) Захисників та Захисниць України: Постанова Кабінету Міністрів України від 21.06.2017 № 432. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/432-2017-%D0%BF> (дата звернення: 12.05.2026).
16. Про реалізацію експериментального проєкту щодо запровадження інституту помічника ветерана в системі переходу від військової служби до цивільного життя: Постанова Кабінету Міністрів України від 19.06.2023 № 652. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/652-2023-%D0%BF> (дата звернення: 12.05.2026).
17. Veteran PRO. Освіта та робота. URL: https://veteranpro.gov.ua/thematic-block/osvita_ta_robota (дата звернення: 12.05.2026).

References

1. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2024). *Pro skhvalennia Stratehii veteranskoi polityky na period do 2030 roku ta zatverdzhennia operatsiinoho planu zakhodiv z yii realizatsii u 2024–2027 rokakh: Order No. 1209-r* [On approval of the Veteran Policy Strategy until 2030 and approval of the operational action plan for its implementation in 2024–2027]. <https://zakon.rada.gov.ua/go/1209-2024-%D1%80> [in Ukrainian].
2. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2024). *Pro skhvalennia Stratehii formuvannia systemy povernennia z viiskovoi sluzhby do tsyvilnoho zhyttia na period do 2033 roku ta zatverdzhennia operatsiinoho planu zakhodiv z yii realizatsii u 2025–2027 rokakh: Order No. 1350-r* [On approval of the Strategy for forming the system of transition from military service to civilian life until 2033 and approval of the operational action plan for its implementation in 2025–2027]. <https://zakon.rada.gov.ua/go/1350-2024-%D1%80> [in Ukrainian].
3. United Nations Development Programme. (2024, December 3). *e-Veteran platform launches new e-service to streamline support for veterans and demobilised persons*. <https://www.undp.org/ukraine/press-releases/e-veteran-platform-launches-new-e-service-streamline-support-veterans-and-demobilised-persons>
4. Ministry for Veterans Affairs of Ukraine. (n.d.-b). *e-Veteran*. <https://mva.gov.ua/e-veteran> [in Ukrainian].
5. United Nations Development Programme. (2024, December 3). *e-Veteran platform launches new e-service to streamline support for veterans and demobilised persons*. <https://www.undp.org/ukraine/press-releases/e-veteran-platform-launches-new-e-service-streamline-support-veterans-and-demobilised-persons>
6. Kirillova, Yu., Znoviak, V., & Kazanska, A. (2023). *Potreby ta pereshkody veteraniv pry pratsyevlashtuvanni: Sotsiologichne doslidzhennia* [Needs and barriers of veterans in employment: Sociological study]. Ukrainian Veterans Fund. https://veteranfund.com.ua/wp-content/uploads/2023/07/Zvit_pereshkodi_precevashtuvanii.pdf [in Ukrainian].
7. Ukrainian Veterans Fund. (2024). *Analiz potreb ta problem veteraniv ta veteranok za 2024 rik* [Analysis of needs and problems of male and female veterans in 2024].

<https://veteranfund.com.ua/analitics/analiz-potreb-ta-problem-veteraniv-ta-veteranok-za-2024-rik/> [in Ukrainian].

8. Ministry for Veterans Affairs of Ukraine. (2026). *Kliuchovi rezultaty Minveteraniv za sichen 2026 roku* [Key results of the Ministry for Veterans Affairs for January 2026]. <https://mva.gov.ua/presenter/category/86-novini/kluchovi-rezultati-minveteraniv-za-sichen-2026-roku> [in Ukrainian].

9. Ministry for Veterans Affairs of Ukraine. (n.d.-a). *Analitichna informatsiia za danymy Ministerstva u spravakh veteraniv Ukrainy* [Analytical information based on data of the Ministry for Veterans Affairs of Ukraine]. <https://data.mva.gov.ua/> [in Ukrainian].

10. Ukrinform. (2026, April 23). *V Ukraini vzhe 1,8 miliona veteraniv* [There are already 1.8 million veterans in Ukraine]. <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/4115456-v-ukraini-vze-18-miljona-veteraniv.html> [in Ukrainian].

11. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2026). *Pro skhvalennia Stratehii zainiatosti naselennia Ukrainy na period do 2030 roku: Order No. 92-r* [On approval of the Employment Strategy of Ukraine until 2030]. <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/uploads/public/697/ba5/4b5/697ba54b579a8759368318.pdf> [in Ukrainian].

12. Verkhovna Rada of Ukraine. (1993). *Pro status veteraniv viiny, harantii yikh sotsialnoho zakhystu: Law of Ukraine No. 3551-XII* [On the status of war veterans and guarantees of their social protection]. <https://zakon.rada.gov.ua/go/3551-12> [in Ukrainian].

13. Verkhovna Rada of Ukraine. (2019). *Pro sotsialni posluhy: Law of Ukraine No. 2671-VIII* [On social services]. <https://zakon.rada.gov.ua/go/2671-19> [in Ukrainian].

14. Verkhovna Rada of Ukraine. (2012). *Pro zainiatist naselennia: Law of Ukraine No. 5067-VI* [On employment of the population]. <https://zakon.rada.gov.ua/go/5067-17> [in Ukrainian].

15. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2017). *Pro zatverdzhennia Poriadku ta umov zabezpechennia sotsialnoi ta profesiianoi adaptatsii osib, yaki zvilniautsia abo zvilneni z viiskovoi sluzhby, z chysla veteraniv viiny, osib, yaki maiut osoblyvi zasluhy pered Batkivshchynoiu, chleniv simei takykh osib, chleniv simei zahyblykh (pomerlykh) veteraniv viiny, chleniv simei zahyblykh (pomerlykh) Zakhysnykiv ta Zakhysnyts Ukrainy: Resolution No. 432* [On approval of the procedure and conditions for social and professional adaptation of persons discharged or being discharged from military service, war veterans, persons with special merits to the Motherland, members of their families, family members of deceased war veterans, and family members of deceased Defenders of Ukraine]. <https://zakon.rada.gov.ua/go/432-2017-%D0%BF> [in Ukrainian].

16. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2023). *Pro realizatsiiu eksperymentalnoho proektu shchodo zaprovadzhennia instytutu pomichnyka veterana v systemi perekhodu vid viiskovoi sluzhby do tsyvilnoho zhyttia: Resolution No. 652* [On implementation of the experimental project on the introduction of the veteran assistant institute in the system of transition from military service to civilian life]. <https://zakon.rada.gov.ua/go/652-2023-%D0%BF> [in Ukrainian].

17. Veteran PRO. (n.d.). *Osvita ta robota* [Education and work]. https://veteranpro.gov.ua/thematic-block/osvita_ta_robota [in Ukrainian]

Стаття надійшла 25.12.2025; прийнята до друку 25.03.2026.