

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ

ННІ/факультет	Навчально-науковий юридичний інститут
Кафедра	Публічного управління та адміністрування
Спеціальність	281 Публічне управління та адміністрування
Форма навчання	заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

Григоряна Ішхана Македоновича

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

на тему Реалізація публічної політики адаптації та
реінтеграції ветеранів/ветеранок через їх залучення
на публічну службу

(повна назва теми)

за матеріалами

(повна назва бази дослідження)

науковий керівник

к.н.держ.упр.

(наук. ступінь, вчене звання)


(підпис)

С. КАРАКОВ

(ініціал, прізвище)

Робота допущена до захисту в ЕК

Протокол засідання кафедри

від «20» січня 2026 р. №6

В.о. завідувача

кафедри


(підпис)

к.е.н., доцент

Наук. ступінь, вчене звання

Г. ПУРІЙ

Ініціал, прізвище

Завдання на кваліфікаційну магістерську роботу
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ

ННІ/факультет	Навчально-науковий юридичний інститут
Кафедра	Публічного управління та адміністрування
Спеціальність	281 Публічне управління та адміністрування
Форма навчання	заочна

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Завідувач
кафедри


(підпис)

Г. ПУРІЙ
(Ініціал, прізвище)

«19» січня 2026 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ
Григоряна Ішхана Македоновича

1. Тема роботи Реалізація публічної політики адаптації та реінтеграції ветеранів/ветеранок через їх залучення на публічну службу
Керівник роботи канд. з держ. упр., Караков С.В.
затверджено наказом закладу вищої освіти від «20» жовтня 2025 р. № 719-ст

2. Строк подання здобувачем роботи до «19» січня 2026 р.

3. Зміст кваліфікаційної магістерської роботи, об'єкт, предмет та мета дослідження:

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ АДАПТАЦІЇ ТА РЕІНТЕГРАЦІЇ ВЕТЕРАНІВ/ВЕТЕРАНОК

1.1 Сутність, принципи та моделі публічної політики щодо ветеранів/ветеранок

1.2 Адаптація та реінтеграція ветеранів/ветеранок як об'єкт публічного управління

1.3 Публічна служба як інструмент соціальної та професійної реінтеграції ветеранів/ветеранок

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ РЕАЛІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ РЕІНТЕГРАЦІЇ ВЕТЕРАНІВ/ВЕТЕРАНОК ЧЕРЕЗ ПУБЛІЧНУ СЛУЖБУ В УКРАЇНІ

2.1 Аналіз динаміки чисельності ветеранів в Україні, їхні потреби в адаптації та залучення до публічної служби

2.2 Аналіз стану та залучення ветеранів/ветеранок до публічної служби

2.3 Оцінка ефективності наявних програм і механізмів підтримки ветеранів/ветеранок у сфері публічної служби

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ РЕАЛІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ ЗАЛУЧЕННЯ ВЕТЕРАНІВ/ВЕТЕРАНОК НА ПУБЛІЧНУ СЛУЖБУ

3.1 Формування комплексного механізму залучення ветеранів/ветеранок до публічної служби

3.2 Напрями підвищення ефективності реінтеграції ветеранів/ветеранок через публічну службу

Об'єкт дослідження: процес формування комплексного механізму залучення ветеранів/ветеранок до публічної служби.

Предмет дослідження: сукупність теоретичних, методологічних положень та інструментів дослідження реалізації публічної політики адаптації та реінтеграції ветеранів/ветеранок.

Мета кваліфікаційної магістерської роботи: теоретико – методологічне дослідження реалізації публічної політики адаптації та реінтеграції ветеранів/ветеранок через їх залучення на публічну службу.

5. Дата видачі завдання «31» жовтня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

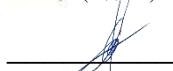
№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної магістерської роботи	Строк виконання етапів роботи	Відмітка керівника про виконання етапів (дата, підпис)
1	Підготовка розділу 1	29.12.2025 р.	29.12.2025 р.
2	Підготовка розділу 2	05.01.2026 р.	05.01.2026 р.
3	Підготовка розділу 3	12.01.2026 р.	12.01.2026 р.
4	Перевірка кваліфікаційної магістерської роботи на наявність ознак академічного плагіату	13.01.2026 р.- 14.01.2026 р.	13.01.2026 р.- 14.01.2026 р.
5	Отримання відгуку від наукового керівника	до 16.01.2026 р.	16.01.2026 р.
6	Подання кваліфікаційної роботи на перегляд завідувачу кафедри	до 19.01.2026 р.	19.01.2026 р.
7	Реєстрація завершеної кваліфікаційної роботи	до 19.01.2026 р.	19.01.2026 р.
8	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	20.01.2026 р.	20.01.2026 р.
9	Підготовка до захисту в ЕК	до 26.01.2026 р.	26.01.2026 р.

Завдання підготував науковий керівник


(підпис)

Караков С.В.
(прізвище та ініціали)

Завдання одержав


(підпис)

Григорян І. М.
(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ
кваліфікаційної магістерської роботи

здобувача спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
Григоряна І.М. «Реалізація публічної політики адаптації та реінтеграції ветеранів/ветеранок через їх залучення на публічну службу». – Державний університет економіки і технологій, 2026 р.

Кваліфікаційна магістерська робота містить 82 сторінки, 7 таблиць, 3 рисунки. При підготовці роботи використано 50 джерел.

Мета кваліфікаційної магістерської роботи: теоретико – методологічне дослідження реалізації публічної політики адаптації та реінтеграції ветеранів/ветеранок через їх залучення на публічну службу.

Завдання дослідження: представити теоретичні засади публічної політики щодо ветеранів/ветеранок; дослідити адаптацію та реінтеграцію ветеранів/ветеранок як об'єкт публічного управління; окреслити публічну службу як інструмент соціальної та професійної реінтеграції ветеранів/ветеранок; навести аналіз динаміки чисельності ветеранів в Україні, їхні потреби в адаптації та залучення до публічної служби; проаналізувати стан та залучення ветеранів/ветеранок до публічної служби; здійснити оцінку ефективності наявних програм і механізмів підтримки ветеранів/ветеранок у сфері публічної служби; представити комплексний механізм залучення ветеранів/ветеранок до публічної служби; обґрунтувати напрями підвищення ефективності реінтеграції ветеранів/ветеранок через публічну службу.

Об'єктом дослідження є процес формування комплексного механізму залучення ветеранів/ветеранок до публічної служби.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методологічних положень та інструментів дослідження реалізації публічної політики адаптації та реінтеграції ветеранів/ветеранок.

Основні положення та висновки результатів дослідження доповідалися та обговорювалися на всеукраїнській науково - практичній конференції, зокрема: Публічні політики і сталий розвиток суспільства: виклики та перспективи (ППСР 2026) : Всеукраїнська науково-практична конференція (м. Кривий Ріг, 2 грудня 2025 р.) Проблеми адаптації ветеранів через їх залучення на публічну службу: тези доповідей. Кривий Ріг : Державний університет економіки і технологій, 2026.

Ключові слова: публічна політика; ветерани та ветеранки; адаптація і реінтеграція; публічна служба; публічне управління; ветеранська політика; соціальна інтеграція; професійна реінтеграція.

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ АДАПТАЦІЇ ТА РЕІНТЕГРАЦІЇ ВЕТЕРАНІВ/ВЕТЕРАНОК	10
1.1 Сутність, принципи та моделі публічної політики щодо ветеранів/ветеранок	10
1.2 Адаптація та реінтеграція ветеранів/ветеранок як об'єкт публічного управління	16
1.3 Публічна служба як інструмент соціальної та професійної реінтеграції ветеранів/ветеранок	22
Висновки до розділу 1	26
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ДОСВІДУ ТА СТАНУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОДОВОЛЬЧОЮ БЕЗПЕКОЮ СЕКТОРУ ОБОРОНИ	28
2.1 Аналіз динаміки чисельності ветеранів в Україні, їхні потреби в адаптації та залучення до публічної служби	28
2.2 Аналіз стану та залучення ветеранів/ветеранок до публічної служби	43
2.3 Оцінка ефективності наявних програм і механізмів підтримки ветеранів/ветеранок у сфері публічної служби	49
Висновки до розділу 2	56
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ РЕАЛІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ ЗАЛУЧЕННЯ ВЕТЕРАНІВ/ВЕТЕРАНОК НА ПУБЛІЧНУ СЛУЖБУ	59
3.1 Формування комплексного механізму залучення ветеранів/ветеранок до публічної служби	59
3.2 Напрями підвищення ефективності реінтеграції ветеранів/ветеранок через публічну службу	64
Висновки до розділу 3	69
ВИСНОВКИ	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	75
ДОДАТКИ	79

ВСТУП

Актуальність теми. Актуальність дослідження зумовлена глибинними соціальними, управлінськими та інституційними трансформаціями, які переживає Україна в умовах тривалої збройної агресії та повоєнного відновлення. Починаючи з 2014 року, а особливо після повномасштабного вторгнення 2022 року, чисельність ветеранів і ветеранок в Україні зросла до безпрецедентних масштабів, що перетворює ветеранську спільноту на одну з найбільших і найбільш соціально значущих груп населення. У цих умовах питання адаптації та реінтеграції ветеранів виходить за межі соціальної політики та набуває стратегічного значення для системи публічного управління, соціальної стабільності й національної безпеки держави.

Особливої актуальності набуває пошук ефективних механізмів професійної реінтеграції ветеранів/ветеранок, які дозволяли б не лише забезпечити їх зайнятість, а й створити умови для повноцінної самореалізації, збереження соціального статусу та відчуття суспільної значущості. У цьому контексті публічна служба виступає важливим інструментом реінтеграції, оскільки поєднує стабільну професійну діяльність із можливістю продовження служіння державі та громаді в цивільному форматі. Ветерани володіють унікальним досвідом кризового управління, лідерства, командної роботи та відповідальності, який може суттєво підсилити кадровий потенціал органів публічної влади на державному та місцевому рівнях.

Водночас сучасний стан публічної політики в Україні свідчить про наявність низки системних проблем у сфері залучення ветеранів/ветеранок до публічної служби. Формальна рівність доступу до державної служби не супроводжується належними адаптаційними механізмами, відсутні комплексні програми підтримки та інституційно закріплені підходи до визнання військового досвіду як управлінського ресурсу. Це зумовлює

низький рівень представництва ветеранів у публічній службі та підвищує ризики соціальної дезадаптації частини ветеранської спільноти.

З огляду на прогнозоване подальше зростання чисельності ветеранів/ветеранок та потребу у модернізації системи публічного управління, наукове осмислення механізмів реалізації публічної політики їх реінтеграції через публічну службу є вкрай необхідним. Дослідження цієї проблематики має не лише теоретичне, а й практичне значення, оскільки сприяє формуванню ефективних управлінських рішень, спрямованих на довгостроковий розвиток держави та зміцнення довіри громадян до публічних інституцій.

Стан наукового опрацювання проблеми. Проблематика адаптації та реінтеграції ветеранів/ветеранок у наукових дослідженнях представлена переважно в межах соціальної політики, психології, соціології та трудових відносин. Українські науковці зосереджують увагу на питаннях соціального захисту ветеранів, медико-психологічної реабілітації, працевлаштування та соціальної підтримки учасників бойових дій. Водночас у сфері публічного управління проблема залучення ветеранів/ветеранок до публічної служби як інструменту реінтеграції залишається недостатньо систематизованою. Зарубіжні дослідження, зокрема аналітичні матеріали міжнародних організацій, розглядають публічну службу як важливий механізм соціальної інклюзії ветеранів, однак ці підходи потребують адаптації до українських інституційних і правових умов. Таким чином, наявний стан наукового опрацювання проблеми свідчить про потребу подальших комплексних досліджень у площині публічного управління та адміністрування.

Мета й завдання дослідження. Метою роботи є теоретико – методологічне дослідження реалізації публічної політики адаптації та реінтеграції ветеранів/ветеранок через їх залучення на публічну службу.

Завданнями дипломної роботи є:

- представити теоретичні засади публічної політики щодо ветеранів/ветеранок;

- дослідити адаптацію та реінтеграцію ветеранів/ветеранок як об'єкт публічного управління;
- окреслити публічну службу як інструмент соціальної та професійної реінтеграції ветеранів/ветеранок;
- навести аналіз динаміки чисельності ветеранів в Україні, їхні потреби в адаптації та залучення до публічної служби;
- проаналізувати стан та залучення ветеранів/ветеранок до публічної служби;
- здійснити оцінку ефективності наявних програм і механізмів підтримки ветеранів/ветеранок у сфері публічної служби;
- представити комплексний механізм залучення ветеранів/ветеранок до публічної служби;
- обґрунтувати напрями підвищення ефективності реінтеграції ветеранів/ветеранок через публічну службу.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методологічних положень та інструментів дослідження реалізації публічної політики адаптації та реінтеграції ветеранів/ветеранок.

Об'єктом дослідження є процес формування комплексного механізму залучення ветеранів/ветеранок до публічної служби.

Методи дослідження. У процесі написання дипломної роботи було використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів пізнання, що забезпечили всебічність і наукову обґрунтованість отриманих результатів. Зокрема, застосовано методи аналізу та синтезу для узагальнення теоретичних підходів до публічної політики реінтеграції ветеранів/ветеранок, порівняльний метод – для зіставлення національного та міжнародного досвіду, а також структурно-функціональний метод – для дослідження механізмів залучення ветеранів до публічної служби. Крім того, використано статистичний і прогностичний методи для аналізу динаміки чисельності ветеранів і оцінки тенденцій їх реінтеграції, а також системний підхід для формування комплексних рекомендацій.

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає у можливості їх використання органами публічної влади та місцевого самоврядування під час розроблення й удосконалення програм реінтеграції ветеранів/ветеранок, кадрової політики публічної служби та механізмів їх професійної адаптації. Запропоновані рекомендації можуть бути застосовані у діяльності кадрових підрозділів, ветеранських сервісів і в освітньому процесі з підготовки фахівців у сфері публічного управління.

Основні положення та висновки результатів дослідження доповідалися та обговорювалися на всеукраїнській науково - практичній конференції, зокрема: Публічні політики і сталий розвиток суспільства: виклики та перспективи (ППСР 2025) : Всеукраїнська науково-практична конференція (м. Кривий Ріг, 2 грудня 2025 р.) Проблеми адаптації ветеранів через їх залучення на публічну службу: тези доповідей. Кривий Ріг : Державний університет економіки і технологій, 2025.

Обсяг та структура кваліфікаційної магістерської роботи. Основний зміст роботи викладено на 82 сторінках комп'ютерного тексту, включаючи вступ, три розділи, висновки. Список використаних джерел містить 50 джерел. У роботі наведено 7 таблиць, 3 рисунки, 1 додаток.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ АДАПТАЦІЇ ТА РЕІНТЕГРАЦІЇ ВЕТЕРАНІВ/ВЕТЕРАНОК

1.1 Сутність, принципи та моделі публічної політики щодо ветеранів/ветеранок

Публічна політика щодо ветеранів і ветеранок у ХХІ столітті набула особливого значення як один із ключових напрямів діяльності держави, спрямований на збереження соціальної стабільності, відновлення людського потенціалу та забезпечення сталого розвитку суспільства. Для України ця проблематика має не лише соціальний, а й стратегічний характер, оскільки з 2014 року держава перебуває в умовах тривалої збройної агресії, що суттєво змінила соціальну структуру суспільства та зумовила формування чисельної групи ветеранів і ветеранок війни. Їхній досвід, потреби та очікування стали важливим чинником формування нової парадигми публічного управління, у межах якої ветеран розглядається не лише як отримувач соціальної допомоги, а як активний учасник суспільних і управлінських процесів.

Сутність публічної політики щодо ветеранів/ветеранок полягає у цілеспрямованій, системній та узгодженій діяльності органів публічної влади, спрямованій на забезпечення гідних умов життя осіб, які брали участь у захисті держави, а також на створення передумов для їх повноцінної соціальної, професійної та громадянської реінтеграції. У цьому контексті публічна політика виходить за межі класичного розуміння соціального захисту та охоплює широкий спектр управлінських рішень, що стосуються освіти, зайнятості, охорони здоров'я, психологічної підтримки, житлової політики, участі у публічному управлінні та місцевому самоврядуванні.

У науковій літературі публічна політика визначається як процес вироблення та реалізації рішень, спрямованих на розв'язання суспільно значущих проблем із залученням різних суб'єктів влади та громадянського суспільства [1]. Застосування цього підходу до ветеранської проблематики дозволяє розглядати її не як сукупність окремих пільг чи програм, а як цілісну систему взаємопов'язаних заходів, орієнтованих на довгостроковий результат. Такий підхід є особливо важливим в умовах трансформації української держави, коли зростає потреба у формуванні ефективних, інклюзивних і справедливих політик.

Особливість публічної політики щодо ветеранів/ветеранок зумовлюється специфікою соціального статусу цієї групи. Ветерани поєднують у собі досвід служіння державі, підвищене почуття відповідальності, водночас – вразливість, пов'язану з фізичними та психологічними наслідками війни, складнощами адаптації до цивільного життя, трансформацією соціальних ролей. Це потребує від держави не стандартних, уніфікованих рішень, а гнучких, індивідуалізованих управлінських підходів, здатних враховувати різноманітність життєвих ситуацій ветеранів/ветеранок.

Гуманістичний вимір ветеранської публічної політики проявляється у визнанні людської гідності ветеранів як базової цінності. Йдеться не лише про формальне закріплення прав і гарантій, а про реальне ставлення до ветерана як до суб'єкта, здатного впливати на формування та реалізацію політик. У цьому сенсі сучасні концепції публічного управління дедалі частіше апелюють до людиноцентризму як ключового принципу взаємодії держави і громадянина [2]. Для ветеранської політики людиноцентризм означає орієнтацію на життєві стратегії ветеранів, підтримку їхнього самовизначення та створення умов для реалізації потенціалу.

Принципи публічної політики щодо ветеранів/ветеранок формують ціннісно-нормативну основу управлінських рішень і визначають характер взаємодії між державою та цією соціальною групою. Одним із базових

принципів є принцип соціальної справедливості, який передбачає визнання особливого внеску ветеранів у захист держави та необхідність адекватної компенсації ризиків і втрат, яких вони зазнали. Водночас справедливість у сучасному розумінні не обмежується матеріальними виплатами, а охоплює доступ до якісних публічних послуг, можливостей для освіти, працевлаштування та участі в управлінні [3].

Важливе місце посідає принцип рівності та недискримінації, що означає забезпечення однакових можливостей для всіх ветеранів і ветеранок незалежно від їхнього місця проживання, статі, віку, соціального походження чи характеру служби. З огляду на гендерні аспекти війни, дедалі більшої уваги набуває питання врахування потреб жінок-ветеранок, які часто стикаються з подвійною маргіналізацією – як ветерани і як жінки. Відповідно, публічна політика має бути чутливою до гендерних та соціальних відмінностей.

Принцип комплексності передбачає інтеграцію різних напрямів політики в єдину систему. Досвід реалізації ветеранських програм свідчить, що ізольовані заходи, зосереджені виключно на соціальних виплатах або медичній допомозі, не здатні забезпечити сталу реінтеграцію ветеранів у суспільство. Натомість поєднання соціального захисту, реабілітації, освіти, професійної адаптації та участі у публічному житті створює умови для формування активної громадянської позиції ветеранів/ветеранок [4].

Окреме значення має принцип міжсекторальної взаємодії, який відображає сучасні тенденції розвитку публічного управління. Реалізація ветеранської політики потребує координації зусиль органів державної влади, місцевого самоврядування, громадських організацій, ветеранських спільнот та бізнесу. Саме на місцевому рівні часто зосереджуються ключові інструменти адаптації та реінтеграції, що зумовлює важливість децентралізаційних процесів у цій сфері.

Принцип участі ветеранів/ветеранок у формуванні та реалізації публічної політики є відображенням демократичних засад управління. Залучення ветеранів до процесів ухвалення рішень сприяє підвищенню якості

політик, оскільки дозволяє враховувати реальні потреби та очікування цієї групи. Крім того, участь у публічному управлінні має важливий реабілітаційний ефект, сприяючи відновленню почуття значущості та соціальної включеності.

У межах теоретичного аналізу публічної політики щодо ветеранів/ветеранок доцільно звернутися до моделей, які відображають різні підходи держави до вирішення ветеранських проблем. Моделі публічної політики формуються під впливом історичних, соціально-економічних та інституційних чинників і відображають домінуючі уявлення про роль ветеранів у суспільстві.

Традиційно в багатьох державах домінувала компенсаційна модель, у межах якої основна увага приділялася матеріальній підтримці ветеранів через систему пільг і виплат. Такий підхід був обумовлений необхідністю швидкого реагування на соціальні наслідки воєнних конфліктів, однак у довгостроковій перспективі він виявився недостатнім для забезпечення повноцінної інтеграції ветеранів у цивільне життя [5]. Компенсаційна модель часто формує патерналістські відносини між державою та ветеранами, знижуючи рівень їхньої активності та мотивації до самореалізації.

Подальший розвиток ветеранської політики зумовив поширення реабілітаційної моделі, яка акцентує увагу на відновленні фізичного та психологічного здоров'я ветеранів. Цей підхід є надзвичайно важливим з огляду на поширення посттравматичних розладів та інших наслідків бойового досвіду. Водночас зосередження виключно на медичному та психологічному аспектах не вирішує проблем професійної реалізації та соціальної участі, що обмежує ефективність цієї моделі.

Сучасні наукові підходи дедалі частіше звертаються до інтеграційної моделі публічної політики щодо ветеранів/ветеранок. Її сутність полягає у поєднанні соціального захисту, реабілітації, адаптації та активного залучення ветеранів до суспільного і публічного життя. У межах цієї моделі ветеран розглядається як носій цінного досвіду, здатного підвищити ефективність

публічного управління, особливо в умовах криз та трансформацій [6] (див. табл. 1.1.1).

Таблиця 1.1.1

Моделі публічної політики щодо ветеранів/ветеранок

Модель публічної політики	Концептуальна сутність моделі	Основна управлінська логіка	Обмеження та ризики застосування
Компенсаційна модель	Орієнтована на відшкодування матеріальних і соціальних втрат, пов'язаних з участю у бойових діях. Ветерани/ветеранки розглядаються переважно як об'єкти державної підтримки.	Домінування соціальних виплат і пільг як основного інструменту державного впливу	Формування патерналістських відносин; обмежена мотивація до професійної та суспільної активності ветеранів
Реабілітаційна модель	Зосереджена на відновленні фізичного та психологічного стану ветеранів/ветеранок після військової служби та бойового досвіду.	Пріоритет медичних, психологічних і санаторно-реабілітаційних заходів	Недостатня інтеграція з політикою зайнятості, освіти та публічної служби
Адаптаційна модель	Спрямована на пристосування ветеранів/ветеранок до умов цивільного життя та нових соціально-економічних ролей.	Підтримка перекваліфікації, освіти, працевлаштування, кар'єрного консультування	Фрагментарність заходів за відсутності цілісної управлінської стратегії
Інтеграційна модель	Розглядає ветеранів/ветеранок як активних суб'єктів публічної політики та носіїв управлінського і соціального потенціалу.	Поєднання соціального захисту, реабілітації, адаптації та залучення до публічної служби	Високі вимоги до інституційної спроможності держави та міжсекторальної координації

Джерело: узагальнено та систематизовано на основі [1; 2; 4; 5; 6]

Представлені у таблиці 1.1.1 моделі публічної політики щодо ветеранів/ветеранок відображають еволюцію управлінських підходів держави до вирішення ветеранської проблематики — від вузько орієнтованого соціального захисту до комплексної реінтеграції ветеранів у суспільне та управлінське життя. Компенсаційна та реабілітаційна моделі історично відігравали важливу роль у реагуванні на безпосередні соціальні та медичні

наслідки війни, однак їхня орієнтація переважно на пасивну підтримку обмежує можливості довгострокового розвитку та самореалізації ветеранів/ветеранок.

Адаптаційна модель розширює інструментарій публічної політики за рахунок освітніх і професійних механізмів, однак за відсутності системного управлінського підходу вона не завжди забезпечує сталу інтеграцію ветеранів у публічну та економічну сфери. Найбільш відповідною сучасним викликам розвитку України є інтеграційна модель, яка ґрунтується на поєднанні соціального захисту, реабілітації, професійної адаптації та активної участі ветеранів/ветеранок у формуванні й реалізації публічної політики.

Саме інтеграційна модель створює концептуальні передумови для розгляду публічної служби як ефективного інструменту адаптації та реінтеграції ветеранів/ветеранок, що відповідає людиноцентричним засадам публічного управління та європейським підходам до використання ветеранського потенціалу в інтересах держави. З огляду на це, подальший аналіз у межах магістерської роботи доцільно здійснювати з позицій інтеграційної моделі як базової для формування сучасної ветеранської публічної політики в Україні.

Для України інтеграційна модель має особливе значення, оскільки процеси повоєнного відновлення та європейської інтеграції потребують високого рівня довіри до державних інституцій і залучення широких верств населення до управління. Залучення ветеранів/ветеранок до публічної служби у цьому контексті виступає не лише інструментом реінтеграції, а й чинником модернізації державного управління, формування нової управлінської культури, орієнтованої на відповідальність, служіння та стійкість.

Отже, публічна політика щодо ветеранів/ветеранок є складним, багатовимірним явищем, яке поєднує соціальні, гуманітарні та управлінські аспекти. Її сутність полягає у створенні умов для гідного життя ветеранів та реалізації їхнього потенціалу в інтересах суспільства. Принципи людиноцентризму, справедливості, комплексності, участі та міжсекторальної

взаємодії формують основу ефективної ветеранської політики, а інтеграційна модель постає найбільш адекватною відповіддю на сучасні виклики розвитку України. Саме в межах цієї моделі доцільно розглядати подальші напрями дослідження механізмів адаптації та реінтеграції ветеранів/ветеранок, зокрема через їх залучення до публічної служби.

1.2 Адаптація та реінтеграція ветеранів/ветеранок як об'єкт публічного управління

Адаптація та реінтеграція ветеранів і ветеранок у сучасних умовах розвитку української держави набувають особливого значення не лише як соціальний виклик, а й як складний управлінський процес, що потребує системного публічного впливу. Збройна агресія проти України, яка триває з 2014 року та набула повномасштабного характеру у 2022 році, призвела до суттєвого зростання чисельності осіб, які після завершення військової служби повертаються до цивільного життя. У цьому контексті держава стикається з необхідністю не просто забезпечити соціальні гарантії ветеранам, а сформувати ефективну систему публічного управління їх адаптацією та реінтеграцією, орієнтовану на довгострокову перспективу.

Розгляд адаптації та реінтеграції ветеранів/ветеранок як об'єкта публічного управління означає визнання того, що ці процеси не є виключно приватною справою окремої особи або предметом діяльності громадських організацій. Навпаки, вони становлять суспільно значущу проблему, вирішення якої безпосередньо впливає на соціальну стабільність, рівень довіри до державних інституцій, ефективність ринку праці та якість публічного управління загалом. Саме тому адаптація та реінтеграція ветеранів дедалі частіше розглядаються як один із ключових напрямів державної політики у сфері соціального розвитку та національної безпеки.

У наукових дослідженнях адаптація ветеранів/ветеранок визначається як багатовимірний процес пристосування особи до нових умов життєдіяльності після завершення військової служби, який охоплює психологічні, соціальні, професійні та культурні аспекти [7]. Йдеться не лише про зміну форм зайнятості чи способу життя, а про глибоку трансформацію системи цінностей, соціальних ролей та ідентичності. Військова служба формує специфічний світогляд, заснований на чіткій ієрархії, колективній відповідальності та високому рівні дисципліни, тоді як цивільне життя передбачає інші моделі взаємодії, самостійність у прийнятті рішень і конкуренцію на ринку праці.

Реінтеграція ветеранів/ветеранок є логічним продовженням процесу адаптації та передбачає їх повноцінне включення у соціально-економічні, політичні та управлінські процеси. На відміну від адаптації, яка часто має індивідуальний характер, реінтеграція має виразний суспільний вимір, оскільки пов'язана з відновленням соціальних зв'язків, участю у громадському житті та взаємодією з інститутами публічної влади. У цьому сенсі реінтеграція ветеранів є показником зрілості держави та її здатності ефективно управляти наслідками воєнних конфліктів [8].

Як об'єкт публічного управління адаптація та реінтеграція ветеранів характеризуються складною структурою та міждисциплінарним характером. Вони перебувають на перетині соціальної політики, політики зайнятості, охорони здоров'я, освіти, публічної служби та місцевого самоврядування. Така багатовекторність зумовлює необхідність координації дій різних органів влади та створення інтегрованих управлінських механізмів. Відсутність системного підходу призводить до фрагментації політики, дублювання функцій та зниження ефективності державного впливу.

Психологічний вимір адаптації ветеранів є одним із найбільш складних для публічного управління, оскільки пов'язаний із внутрішніми переживаннями особи та наслідками травматичного досвіду. Дослідження свідчать, що значна частина ветеранів стикається з труднощами емоційної

регуляції, підвищеною тривожністю, порушеннями сну та іншими проявами посттравматичних станів [8]. У цьому контексті публічне управління має забезпечити доступність психологічної допомоги, сформувати мережу відповідних послуг та подолати суспільні стереотипи, які часто перешкоджають зверненню по фахову підтримку.

Соціальна адаптація ветеранів/ветеранок охоплює процес відновлення та трансформації соціальних зв'язків після повернення з війни. Ветерани часто стикаються з нерозумінням з боку оточення, труднощами у спілкуванні та відчуттям соціальної ізоляції. У цьому контексті публічне управління має створювати умови для формування інклюзивного соціального середовища, у якому досвід ветеранів сприйматиметься як суспільна цінність, а не як джерело стигматизації. Важливу роль у цьому відіграють інформаційні кампанії, освітні ініціативи та підтримка ветеранських спільнот.

Професійна адаптація ветеранів є ключовим чинником їхньої економічної самостійності та соціальної стабільності. Повернення на ринок праці після військової служби часто супроводжується необхідністю перекваліфікації, оскільки набутий у війську досвід не завжди має прямі аналоги у цивільних професіях. Водночас багато ветеранів володіють унікальними компетенціями у сфері управління, логістики, кризового реагування та командної роботи, які можуть бути ефективно використані у публічному управлінні [9].

У цьому контексті публічна служба постає як один із найбільш перспективних напрямів реінтеграції ветеранів/ветеранок. Залучення ветеранів до органів державної влади та місцевого самоврядування дозволяє поєднати потребу держави у відповідальних і стійких управлінських кадрах із потребою ветеранів у соціально значущій діяльності. Таким чином, публічна служба виступає не лише інструментом зайнятості, а й механізмом соціальної та інституційної реінтеграції.

Розглядаючи адаптацію та реінтеграцію ветеранів як об'єкт публічного управління, важливо враховувати принцип людиноцентризму, який

передбачає орієнтацію управлінських рішень на потреби та гідність конкретної особи. У практичному вимірі це означає відмову від уніфікованих підходів і перехід до індивідуалізованих траєкторій підтримки ветеранів. Публічне управління у цій сфері має враховувати різний вік ветеранів, їхній сімейний стан, стан здоров'я, рівень освіти та професійні очікування [10].

Інституційний аспект публічного управління адаптацією ветеранів пов'язаний із формуванням спроможних органів влади, здатних реалізовувати складні міжвідомчі програми. Недостатня координація між органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування та громадськими організаціями залишається однією з ключових проблем ветеранської політики. У цьому контексті особливого значення набуває створення єдиних стандартів надання послуг ветеранам та системи моніторингу ефективності управлінських рішень [11].

Територіальний вимір адаптації та реінтеграції ветеранів також є важливим об'єктом публічного управління. Саме на рівні територіальних громад реалізується більшість практичних заходів з підтримки ветеранів, зокрема у сфері зайнятості, соціальних послуг і психологічної допомоги. Децентралізація відкриває можливості для більш гнучкого реагування на потреби ветеранів, проте водночас потребує посилення управлінської спроможності місцевих органів влади.

Адаптація та реінтеграція ветеранів/ветеранок мають розглядатися у взаємозв'язку з концепцією сталого розвитку. Ветерани є значним людським ресурсом, здатним зробити вагомий внесок у відбудову країни, розвиток публічного управління та зміцнення демократичних інститутів. Невикористання цього потенціалу або його маргіналізація створюють довгострокові соціальні ризики, пов'язані з безробіттям, соціальною напругою та зниженням довіри до держави [12] (див. рис. 1.2.1).

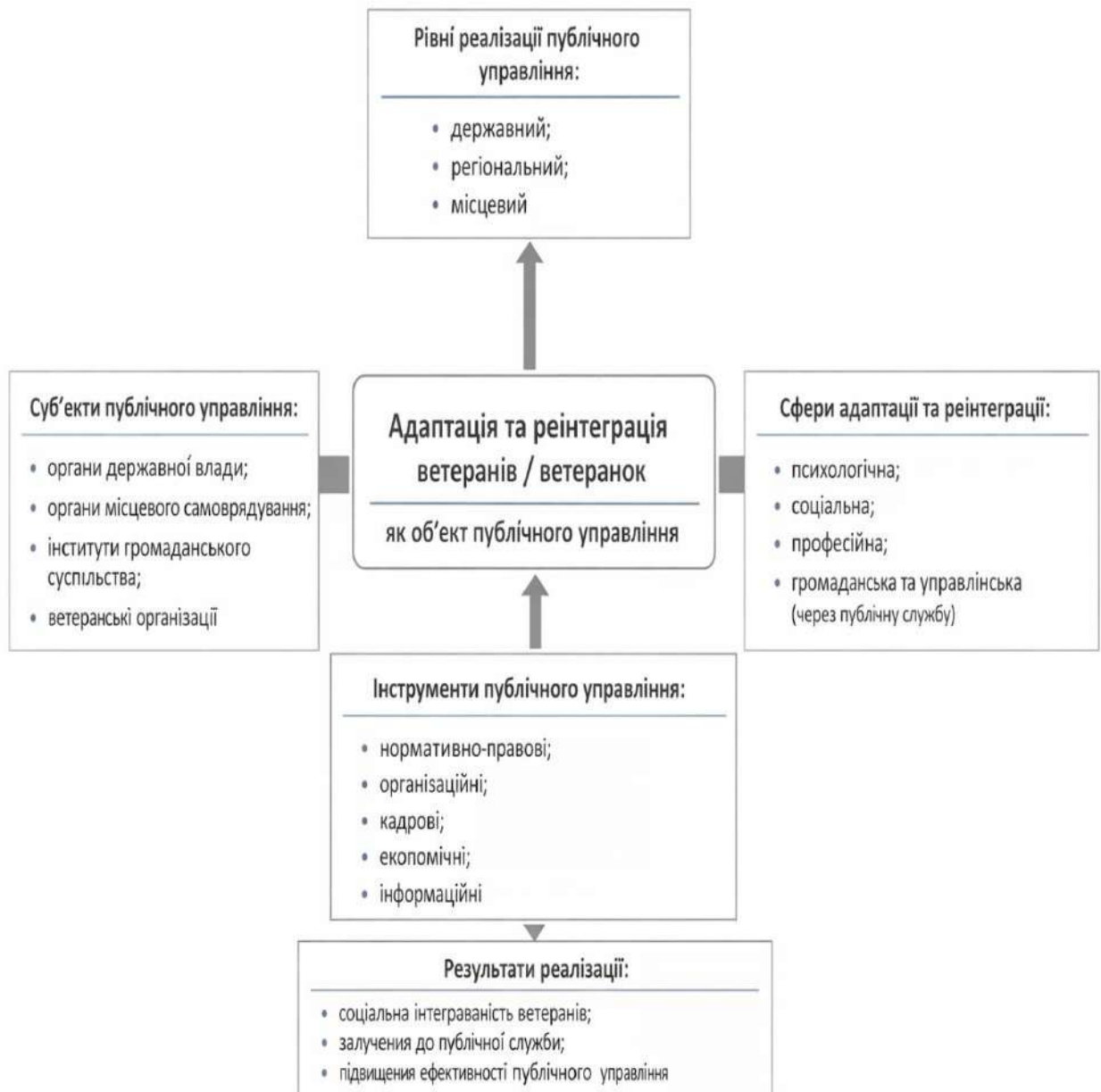


Рисунок 1.2.1 - Адаптація та реінтеграція ветеранів/ветеранок як об'єкт публічного управління

Джерело: узагальнено на основі [10-12]

Побудована схема (рис. 1.2.1) наочно відображає адаптацію та реінтеграцію ветеранів/ветеранок як складний, багаторівневий об'єкт публічного управління, що формується у взаємодії суб'єктів влади різних рівнів та інститутів громадянського суспільства. Візуалізація дозволяє продемонструвати системний характер ветеранської політики, у межах якої

адаптація і реінтеграція розглядаються не як ізольовані соціальні заходи, а як цілісний управлінський процес.

Схема підкреслює, що ефективна реінтеграція ветеранів/ветеранок можлива лише за умови узгодженого впливу на ключові сфери їхнього життя — психологічну, соціальну, професійну та громадянську. Особливе значення у цьому контексті має управлінська реінтеграція, яка реалізується через залучення ветеранів до публічної служби та участі у прийнятті управлінських рішень.

Окремо схема акцентує увагу на ролі інструментів публічного управління, що забезпечують практичну реалізацію ветеранської політики, а також на результативному вимірі управлінського впливу, який проявляється у зростанні соціальної інтегрованості ветеранів, підвищенні ефективності публічного управління та зміцненні довіри до державних інституцій. Таким чином, представлена схема створює концептуальну основу для подальшого аналізу публічної служби як одного з ключових механізмів адаптації та реінтеграції ветеранів/ветеранок, що буде розглянуто у наступних підрозділах роботи.

Таким чином, адаптація та реінтеграція ветеранів/ветеранок як об'єкт публічного управління є складним, багаторівневим і тривалим процесом, що потребує стратегічного бачення, міжсекторальної взаємодії та гуманістичної орієнтації. Визнання цих процесів об'єктом управлінського впливу дозволяє державі перейти від фрагментарних заходів до системної ветеранської політики, здатної забезпечити не лише соціальний захист, а й повноцінну участь ветеранів у суспільному та публічному житті. Саме такий підхід створює передумови для подальшого аналізу публічної служби як ключового інструменту реінтеграції ветеранів/ветеранок.

1.3 Публічна служба як інструмент соціальної та професійної реінтеграції ветеранів/ветеранок

У сучасних умовах трансформації українського суспільства публічна служба дедалі частіше розглядається не лише як механізм реалізації функцій держави, а як простір соціальної інтеграції та інституційного розвитку. Особливого значення цей вимір набуває у контексті реінтеграції ветеранів і ветеранок, які після завершення військової служби повертаються до цивільного життя з унікальним досвідом, сформованими лідерськими якостями та водночас із низкою соціальних і професійних викликів. Саме тому публічна служба може виступати ефективним інструментом соціальної та професійної реінтеграції ветеранів/ветеранок, поєднуючи потреби держави у відповідальних кадрах із потребами ветеранів у соціально значущій самореалізації.

Соціальна реінтеграція ветеранів/ветеранок передбачає відновлення їх повноцінної участі у суспільному житті, формування стійких соціальних зв'язків та відчуття належності до спільноти. Професійна реінтеграція, своєю чергою, пов'язана з поверненням на ринок праці, реалізацією набутих компетентностей і формуванням нових кар'єрних траєкторій. У цьому контексті публічна служба поєднує обидва виміри, оскільки створює умови для професійної діяльності, що має суспільну цінність і водночас сприяє відновленню соціальної ролі ветерана як активного громадянина.

У теорії публічного управління публічна служба розглядається як інститут, що забезпечує реалізацію публічних інтересів через професійну діяльність осіб, які займають посади в органах державної влади та органах місцевого самоврядування [13]. Такий підхід дозволяє трактувати публічну службу не лише як систему посад і процедур, а як соціальний інститут, що формує певні цінності, норми поведінки та професійну ідентичність. Для ветеранів/ветеранок ця ідентичність є особливо важливою, оскільки дозволяє

зберегти відчуття служіння державі, яке часто є ключовим елементом їхнього життєвого досвіду.

Військова служба формує у ветеранів низку компетентностей, що є надзвичайно затребуваними у сфері публічного управління. До них належать здатність працювати в умовах високої відповідальності, приймати рішення в кризових ситуаціях, дотримуватися дисципліни та діяти в команді. Водночас ці компетентності не завжди визнаються або коректно інтерпретуються у цивільному секторі, що ускладнює професійну реінтеграцію ветеранів. Публічна служба, на відміну від багатьох приватних сфер, має інституційні можливості для трансформації військового досвіду у цивільні управлінські практики.

Соціальний вимір реінтеграції через публічну службу полягає у відновленні статусу ветерана як активного суб'єкта суспільних процесів. Зайняття посад у публічних інституціях сприяє формуванню довіри між ветеранами та державою, знижує ризики соціальної маргіналізації та сприяє подоланню стереотипів щодо осіб із бойовим досвідом. Участь ветеранів у роботі органів влади також позитивно впливає на суспільне сприйняття ветеранської спільноти, демонструючи її здатність до конструктивного внеску у розвиток держави.

Професійна реінтеграція ветеранів/ветеранок через публічну службу має і стратегічний вимір. Україна перебуває у стані глибоких трансформацій, пов'язаних із повоєнним відновленням, європейською інтеграцією та реформуванням системи публічного управління. У цих умовах зростає потреба у кадрах, здатних працювати в умовах невизначеності, високого навантаження та суспільного запиту на ефективність і доброчесність. Ветерани, які мають досвід служіння в умовах ризику та відповідальності, можуть стати важливим ресурсом модернізації публічної служби [14].

Разом із тим залучення ветеранів/ветеранок до публічної служби не є автоматичним процесом і потребує цілеспрямованої державної політики. Ветерани часто стикаються з низкою бар'єрів, серед яких складність

конкурсних процедур, невідповідність формальних вимог їхньому професійному профілю, відсутність досвіду роботи в цивільних адміністративних структурах. У цьому контексті публічне управління має відігравати активну роль у створенні сприятливих умов для входження ветеранів у систему публічної служби.

Гуманістичний підхід до публічної служби як інструменту реінтеграції передбачає визнання унікального життєвого досвіду ветеранів/ветеранок та його цінності для держави. Йдеться не про створення привілейованих умов, а про забезпечення рівних можливостей з урахуванням специфіки ветеранського досвіду. Такий підхід відповідає принципам людиноцентризму та соціальної справедливості, що лежать в основі сучасної публічної політики [15].

Особливу роль у процесі реінтеграції через публічну службу відіграє система підготовки та розвитку персоналу. Адаптація ветеранів до цивільних управлінських практик потребує не лише формального навчання, а й менторської підтримки, професійного супроводу та створення сприятливого організаційного середовища. Без таких умов ризик професійного вигорання або повторної соціальної ізоляції ветеранів значно зростає.

Публічна служба як інструмент реінтеграції має також важливий символічний вимір. Залучення ветеранів до органів влади є проявом визнання їхнього внеску у захист держави та сигналом суспільству про цінність служіння. Це сприяє формуванню нової культури публічного управління, у якій домінують цінності відповідальності, солідарності та орієнтації на суспільне благо.

Водночас ефективність публічної служби як інструменту реінтеграції значною мірою залежить від інституційної спроможності держави. Недостатня координація між органами влади, формалізм у кадровій політиці та відсутність чітких стратегічних орієнтирів можуть нівелювати потенційні переваги залучення ветеранів. Саме тому у межах публічного управління важливо

розглядати реінтеграцію ветеранів не як побічний ефект кадрової політики, а як її свідомо сформульовану мету.

Досвід зарубіжних країн свідчить, що публічна служба може бути ефективним каналом реінтеграції ветеранів за умови поєднання кадрових, освітніх і соціальних інструментів. У таких моделях ветерани розглядаються як носії стратегічного людського капіталу, а не як група, що потребує виключно соціальної підтримки [16]. Для України, яка перебуває у стані тривалої війни та готується до масштабного повоєнного відновлення, імплементація подібних підходів має особливу актуальність.

Соціальна та професійна реінтеграція ветеранів/ветеранок через публічну службу також сприяє зміцненню демократичних інститутів. Ветерани, які мають досвід безпосереднього захисту держави, часто демонструють високий рівень громадянської відповідальності та готовність відстоювати публічні інтереси. Їхня присутність у системі публічного управління може підвищувати рівень доброчесності, знижувати толерантність до корупційних практик та посилювати орієнтацію на результат.

Таким чином, публічна служба постає як багатовимірний інструмент соціальної та професійної реінтеграції ветеранів/ветеранок, що поєднує індивідуальні потреби ветеранів із стратегічними інтересами держави. Її потенціал полягає не лише у забезпеченні зайнятості, а у формуванні нової якості публічного управління, заснованої на цінностях служіння, відповідальності та солідарності. Саме в такому контексті публічна служба може стати одним із ключових механізмів адаптації та реінтеграції ветеранів/ветеранок у повоєнний період, що визначає необхідність подальшого аналізу практичних аспектів реалізації цього підходу

Висновки до розділу 1

У результаті теоретико-методологічного аналізу публічної політики адаптації та реінтеграції ветеранів/ветеранок встановлено, що дана сфера є одним із ключових напрямів сучасного публічного управління в Україні, зумовленим масштабами та тривалістю воєнних дій, глибиною соціальних трансформацій і стратегічними завданнями повоєнного відновлення держави. Ветеранська політика виходить за межі традиційного соціального захисту та набуває комплексного характеру, охоплюючи соціальні, професійні, управлінські та гуманітарні аспекти розвитку суспільства.

У межах підрозділу 1.1 з'ясовано, що сутність публічної політики щодо ветеранів/ветеранок полягає у цілеспрямованій, системній діяльності органів публічної влади, спрямованій на створення умов для гідного життя ветеранів, реалізації їхнього людського та професійного потенціалу, а також забезпечення їх повноцінної участі у суспільному та публічному житті. Обґрунтовано, що сучасна ветеранська політика має базуватися на принципах людиноцентризму, соціальної справедливості, комплексності, участі та міжсекторальної взаємодії. Визначено, що найбільш адекватною сучасним викликам є інтеграційна модель публічної політики, у межах якої ветерани розглядаються не як пасивні отримувачі допомоги, а як активні суб'єкти публічного управління та ресурс розвитку держави.

Аналіз підрозділу 1.2 дозволив обґрунтувати адаптацію та реінтеграцію ветеранів/ветеранок як самостійний і складний об'єкт публічного управління. Доведено, що ці процеси мають багатовимірний характер і охоплюють психологічні, соціальні, професійні та громадянські компоненти, які потребують скоординованого управлінського впливу. Визнання адаптації та реінтеграції об'єктом публічного управління дозволяє перейти від фрагментарних і реактивних заходів до стратегічного планування ветеранської політики, орієнтованої на довгостроковий результат. Особливу увагу

приділено ролі місцевого рівня управління та інституційної спроможності органів влади, без яких неможливо забезпечити ефективну реалізацію державних програм у сфері ветеранської політики.

У підрозділі 1.3 обґрунтовано, що публічна служба є одним із найбільш перспективних інструментів соціальної та професійної реінтеграції ветеранів/ветеранок. Встановлено, що публічна служба поєднує професійну зайнятість із суспільно значущою діяльністю, що має особливе значення для ветеранів, чия ідентичність часто формується навколо ідеї служіння державі. Доведено, що залучення ветеранів до публічної служби сприяє відновленню їх соціального статусу, зменшенню ризиків маргіналізації, підвищенню довіри до державних інституцій та водночас посиленню кадрового потенціалу публічного управління. Наголошено, що ефективність цього інструменту залежить від наявності цілеспрямованої державної політики, адаптованих кадрових процедур, системи професійної підготовки та підтримки ветеранів у процесі входження до публічної служби.

Узагальнюючи результати Розділу 1, можна зробити висновок, що адаптація та реінтеграція ветеранів/ветеранок мають розглядатися як стратегічний пріоритет публічного управління, без реалізації якого неможливе сталий розвиток суспільства та ефективне функціонування держави у повоєнний період. Теоретичні підходи, розглянуті у розділі, формують концептуальну основу для подальшого аналітичного дослідження стану реалізації ветеранської політики в Україні, оцінки ефективності існуючих механізмів та обґрунтування практичних рекомендацій щодо вдосконалення залучення ветеранів/ветеранок до публічної служби.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ РЕАЛІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ РЕІНТЕГРАЦІЇ ВЕТЕРАНІВ/ВЕТЕРАНОК ЧЕРЕЗ ПУБЛІЧНУ СЛУЖБУ В УКРАЇНІ

2.1 Аналіз динаміки чисельності ветеранів в Україні, їхні потреби в адаптації та залучення до публічної служби

Починаючи з 2014 року, Україна увійшла в тривалий період безпекових викликів, що трансформували не лише оборонний сектор, а й соціальну структуру суспільства. Одним із найпомітніших наслідків стало формування масштабної ветеранської спільноти — людей, які повертаються з війни та потребують не символічного визнання, а системної підтримки, можливостей для реалізації свого потенціалу, відновлення соціальних ролей і гідного професійного майбутнього. Зі стартом повномасштабної агресії у 2022 році темпи зростання чисельності ветеранів/ветеранок стали ще більш інтенсивними, а структура їхніх потреб — складнішою й різноманітнішою. Водночас, у державній політиці дедалі чіткіше проявляється акцент на реінтеграції через працю та участь у публічному житті, зокрема через механізми публічної служби, де ветерани/ветеранки можуть перетворювати досвід служіння у безпосередній внесок у розбудову держави та громад.

У цьому підрозділі логіка аналізу ґрунтується на поєднанні демографічно-адміністративних індикаторів (дані реєстрів і офіційних повідомлень), результатів соціологічних досліджень про потреби ветеранів/ветеранок, а також на інформації про інституційні кроки держави щодо залучення ветеранів до публічної служби. Важливо одразу зафіксувати методологічну обставину: в Україні паралельно використовуються різні поняття та «лічильники» ветеранської спільноти (ветерани війни, учасники

бойових дій, особи з інвалідністю внаслідок війни, члени сімей загиблих, демобілізовані тощо), що ускладнює пряме зіставлення цифр між джерелами й роками. Саме тому коректний аналіз динаміки передбачає не механічне порівняння «однієї цифри з іншою», а пояснення, що саме вимірює кожне джерело, і як це впливає на висновки.

У практиці публічного управління одним із найбільш уживаних кількісних маркерів є число осіб зі статусом учасника бойових дій (УБД), внесених до Єдиного державного реєстру ветеранів війни. За повідомленням, підготовленим на підставі відповіді Міністерства у справах ветеранів України, станом на 1 вересня 2025 року до реєстру було внесено 1 326 552 особи зі статусом УБД, причому до 2022 року цей статус мали 556 467 осіб, а найбільший приріст припав на період після початку повномасштабної війни [19]. Ці дані важливі з управлінської точки зору: вони демонструють не абстрактну «кількість ветеранів», а масштаб групи людей, які юридично набули статусу та потенційно є адресатами значної частини ветеранських програм (див. табл. 2.1.1).

Подані у таблиці 2.1.1 контрольні точки підтверджують, що в Україні у 2014–2025 рр. сформувався стійкий висхідний тренд зростання ветеранської спільноти, який різко прискорився після 2022 року. Найбільш управлінськи придатним для оцінки масштабу адресатів державної ветеранської політики є реєстровий показник чисельності осіб зі статусом учасника бойових дій. Згідно з даними Мінветеранів, кількість УБД станом на 01.09.2025 перевищила 1,3 млн осіб, тоді як до 2022 року обсяг цієї групи становив 556,5 тис. [19]. Це означає, що за відносно короткий період після початку повномасштабної війни відбувся приріст, співставний або навіть більший за накопичення статусів у попередні роки, що радикально збільшує навантаження на системи соціальної підтримки, реабілітації та професійної реінтеграції.

Таблиця 2.1.1

**Динаміка чисельності ветеранів/ветеранок у 2014–2025 рр. (за
доступними офіційними контрольними точками)***

Період / дата	Показник (що саме вимірюється)	Значення	Інтерпретація
2014–2021	Кумулятивне зростання ветеранської спільноти внаслідок АТО/ООС	н/д (єдина річна серія відсутня)	Офіційна статистика за роками в одному визначенні не подана; коректніше використовувати реєстрові «зрізи» та межові оцінки [20]
До 2022 року	Кількість осіб зі статусом УБД (база порівняння до повномасштабної війни)	556 467	Це контрольна точка «до 2022 року»; далі приріст переважно пов'язаний із подіями 2022–2025 рр. [19]
01.01.2022	Оціночний рівень чисельності УБД (публічна статистика Мінветеранів)	≈ 500 000	Дані оприлюднювалися як тестові/уточнювані, але відображають порядок величини на початок 2022 р. [20]
01.07.2022	Кількість ветеранів російсько-української війни	438 834	Інший показник (не тотожний УБД), важливий для розуміння “ядра” спільноти цієї війни [21]
01.07.2022	Загальна кількість осіб, на яких поширюються норми профільного закону (ветерани + члени родин)	851 068	Ширший соціально-правовий контур: важливий для планування соціальних послуг [21]
01.07.2022	Кількість УБД по всіх категоріях	512 997	Ближче до реєстрової логіки УБД, але подано в аналітиці фонду як окремий індикатор [21]
2023 (за рік)	Кількість осіб, яким надано статус УБД	324 018	Річний приріст статусів (потік), а не загальна чисельність [22]
2024 (за рік)	Кількість осіб, яким надано статус УБД	267 263	Річний приріст статусів; показує стабільно високий рівень додавання до реєстру [22]
2025 (за 9 міс.)	Кількість осіб, яким надано статус УБД	165 933	Приріст за 9 місяців 2025 р.; повний рік буде більшим [22]
01.09.2025	Загальна кількість осіб, внесених до реєстру зі статусом УБД	1 326 552	Найбільш придатний для управління показник: реєстрова кількість УБД на дату [19]
2025 (грудень)	Публічна оцінка загальної кількості ветеранів/ветеранок (ширше за УБД, включно з інвалідністю внаслідок війни)	≈ 1 500 000	Оціночний, ширший показник для стратегічного планування політики та сервісів [24]

**Примітка. Показники в таблиці не є повністю взаємозамінними, оскільки різні джерела використовують різні облікові контури (УБД; ветерани конкретної війни; усі ветерани війни та порівнянні; ветерани + члени сімей). Саме тому динаміку 2014–2025 рр. коректно аналізувати через контрольні точки та пояснення визначень показників, а не через механічне порівняння «рік до року».*

Джерело: [19–24]

Водночас таблиця 2.1.1 демонструє, що в інформаційному полі функціонує кілька паралельних «контурів» підрахунку, які слід чітко розрізняти при плануванні політики: вузький контур (ветерани конкретної війни), реєстровий контур (УБД), а також широкий соціально-правовий контур (ветерани й члени родин) [21]. Таке розмаїття показників не є недоліком саме по собі, однак потребує якісної управлінської аналітики та стандартизованих підходів до моніторингу, інакше виникає ризик помилкових висновків щодо потреб і ресурсів.

Окремо важливо, що дані про річні обсяги надання статусу УБД у 2023–2025 рр. (потоки) показують стабільно високий темп поповнення реєстру [22]. Це свідчить: політика адаптації та реінтеграції не може бути «разовим» реагуванням — вона повинна бути довготривалою системою, розрахованою на постійне збільшення кількості отримувачів послуг. У цьому контексті публічна служба як канал соціальної та професійної реінтеграції має розглядатися не як поодинокий інструмент, а як стратегічний механізм включення ветеранів/ветеранок у відновлення держави і громад.

Для інтерпретації динаміки у 2014–2021 рр. критичною є точка відліку, яку дає офіційна ініціатива Мінветеранів із публікації деперсоналізованих даних станом на 1 січня 2022 року. Міністерство наголошувало, що оприлюднена статистика носила тестовий характер і проходила уточнення, але водночас надавала суспільству й громадам можливість планувати обсяги послуг і програм на основі реєстрових даних [20]. Фактично, цей «зріз» є важливим мостом між хвилею ветеранів АТО/ООС і новою хвилею після 2022 року. У публічному просторі того періоду також фіксувалося, що кількість учасників бойових дій наближалася до «майже 500 тисяч» (у формулюванні Мінветеранів), що узгоджується з логікою накопичення статусів упродовж 2014–2021 рр. [20].

Поглиблені оцінки структури ветеранської спільноти містяться в аналітичних матеріалах Українського ветеранського фонду. Зокрема, у дослідженні «Портрет ветерана» зазначалося, що станом на 1 липня 2022 року

кількість ветеранів російсько-української війни становила 438 834 особи, а загальна кількість осіб, на яких поширюються норми профільного закону (ветерани та члени їхніх родин), сягала 851 068 осіб; при цьому окремо вказано, що кількість УБД «по всіх категоріях» становила 512 997 осіб [21]. Ці цифри демонструють два принципово різні підходи до обліку: вузький (власне ветерани конкретної війни) і ширший соціально-правовий (ветерани плюс члени сімей). Для публічної політики реінтеграції через працю важливі обидва: перший дає змогу планувати інструменти професійного повернення; другий — розуміти навантаження на соціальні та сервісні інституції.

Після 2022 року прискорення зростання чисельності стає структурним фактом, а не короткочасним коливанням. На це вказують і дані про кількість наданих статусів у 2023–2025 роках, які наводяться в інформаційних повідомленнях із посиланням на Мінветеранів: у 2023 році статус УБД отримали 324 018 осіб, у 2024 році — 267 263, а за дев'ять місяців 2025 року — 165 933 [22]. Додатковий управлінський контекст дає Міністерство оборони: воно повідомляло, що з січня 2025 року в межах нової автоматизованої системи понад 71 тисяча військовослужбовців уже отримали статус УБД за спрощеною процедурою, що опосередковано свідчить про інституційне пришвидшення «конвеєра статусу» і, відповідно, про швидше включення людей до ветеранської політики [23].

Завершуючи огляд динаміки до кінця 2025 року, варто врахувати і публічні оцінки керівництва Мінветеранів щодо загальної чисельності ветеранів і ветеранок. Так, у грудні 2025 року в інтерв'ю зазначалося, що в Україні вже налічується близько 1,5 млн ветеранів і ветеранок (із врахуванням осіб, які отримали інвалідність внаслідок війни) [24]. Цей показник не тотожний числу УБД станом на 1 вересня 2025 року, адже охоплює ширші категорії, проте він важливий як «плановий горизонт» для політики: саме від такого масштабу залежить потреба у сервісах, бюджетах, кадрових програмах і механізмах інтеграції.

Окремо слід зазначити, чому в Україні співіснують різні масиви статистики, які іноді створюють враження суперечностей. Наприклад, Пенсійний фонд України публікує звітність про чисельність ветеранів війни та жертв нацистських переслідувань станом на 01.01.2025, де загальна чисельність «ветерани війни» становить 365 999 осіб, а «учасники бойових дій та особи, прирівняні» — 166 523 [25]. Очевидно, що ці цифри значно нижчі за сучасні дані про УБД після 2014 року. Причина — у різних реєстрових контурах і цільових групах цієї звітності, яка історично пов'язана із пенсійно-соціальними виплатами та категоріями, сформованими задовго до сучасної війни. Для дослідника це сигнал: у розділі про динаміку потрібно чітко фіксувати, яке джерело «про що» — і не змішувати несумісні масиви даних в один ряд.

Отже, за 2014–2025 рр. Україна пройшла шлях від відносно «нової» ветеранської групи, яка зростала поступово в умовах АТО/ООС, до масштабної й швидкозростаючої спільноти після 2022 року. Ключовий висновок полягає не лише у тому, що «ветеранів стало більше», а в тому, що зростання набуло рис довгострокового тренду, який визначає необхідність системних інструментів реінтеграції, зокрема через публічну службу як сферу значущої праці та суспільної участі.

Коли чисельність ветеранської спільноти зростає, зростає і розмаїття потреб: фізичне й психологічне відновлення, юридичні питання, доступ до сервісів, працевлаштування, освіта, підтримка родини, відновлення житла, питання інвалідності, соціальна прийнятність і подолання стигми. Однак гуманізований підхід у публічній політиці вимагає не «переліку потреб», а розуміння їх як проявів життєвих переходів, де людина з досвідом війни повертається в інший темп, інші соціальні ролі та іншу систему очікувань. Саме тому соціологічні дослідження потреб є важливим інструментом для управлінських рішень: вони допомагають бачити, де система підтримки працює, а де — не встигає за реальністю (табл. 2.1.2).

Таблиця 2.1.2

Потреби ветеранів/ветеранок в адаптації станом на 2024 рік
(самооцінка задоволеності потреб)

Сфера/вид потреби	Частка респондентів, які оцінили потребу як «незадоволену» (1 бал), %	Частка респондентів, які оцінили потребу як «майже незадоволену» (2 бали), %	Інтерпретація
Психологічна підтримка	28,8	23,8	Високий рівень незадоволеності свідчить про дефіцит доступних і якісних психологічних сервісів та потребу у травма-інформованому підході в усіх сервісах
Юридична підтримка	38,7	н/д	Юридичні питання (статуси, виплати, документи, права) залишаються одним із найбільш проблемних напрямів; потрібна краща навігація, консультаційні сервіси й стандартизація процедур
Медичне забезпечення	32,8	25,3	Показники демонструють значний розрив між потребою у здоров'ї/лікуванні та можливістю системи охорони здоров'я забезпечити доступність і якість послуг для ветеранів
Освіта та/або перекваліфікація	32,3	н/д	Освіта/перекваліфікація часто не задовольняє ветеранів, що обмежує професійну реінтеграцію та кар'єрні траєкторії
Працевлаштування	33,3	н/д	Проблема працевлаштування зберігає високу актуальність; потрібні інструменти переходу до цивільної кар'єри, включно з каналами входу у публічну службу
Працевлаштування: «немає такої потреби» (0)	35,8	—	Значна частка «0» означає різні життєві ситуації (наявність роботи, навчання, стан здоров'я тощо), тому політика має бути адресною, а не уніфікованою

Примітка. Наведені частки стосуються респондентів, для яких відповідна потреба була актуальною (тобто вони оцінювали її за шкалою 1–5), крім окремого рядка щодо «0 — немає такої потреби», який показує неоднорідність ветеранської спільноти.

Джерело: [26]

Таблиця 2.1.2 демонструє, що станом на 2024 рік у ветеранської спільноти України зберігається значний рівень незадоволених потреб у ключових сферах адаптації. Особливо високі показники незадоволеності

фіксуються у правовій та медико-психологічній площині. Так, майже дві п'ятих респондентів, які потребували юридичної підтримки, оцінили її як незадоволену (1 бал), що вказує на системні проблеми навігації у процедурах, доступі до консультацій та стандартизації рішень у різних регіонах [26]. Схожа ситуація спостерігається у сфері медичного забезпечення й психологічної підтримки, де сумарна частка низьких оцінок (1–2 бали) є високою, що сигналізує про дефіцит доступних та якісних сервісів, а також про потребу у комплексній моделі підтримки ветеранів, орієнтованій на довгострокове відновлення.

Показники у сферах освіти/перекваліфікації та працевлаштування підтверджують, що професійна реінтеграція залишається однією з центральних проблем. Незадоволеність цими потребами означає ризик затяжної невизначеності у кар'єрних траєкторіях ветеранів/ветеранок і потенційне зростання соціально-економічної вразливості в умовах масового поповнення ветеранської спільноти. Водночас наявність значної частки респондентів, які зазначили відсутність потреби у працевлаштуванні (0), підкреслює неоднорідність ветеранського середовища та необхідність диференційованих політик: для одних актуальні програми відновлення та лікування, для інших — навчання і пошук цивільної професії, а для третіх — включення в управлінську діяльність через публічну службу.

З позицій теми магістерської роботи ці результати є управлінськи значущими, оскільки показують: залучення ветеранів/ветеранок до публічної служби має бути вбудоване у ширшу систему адаптації, де доступ до психологічної, медичної та юридичної підтримки поєднується з кар'єрним супроводом. Без цього публічна служба ризикує стати доступною лише для вузької групи ветеранів з високим рівнем ресурсів, тоді як для значної частини ветеранської спільноти бар'єри адаптації залишатимуться визначальними.

Змістовні кількісні індикатори надає Український ветеранський фонд у матеріалі «Аналіз потреб та проблем ветеранів та ветеранок за 2024 рік». У блоці самооцінювання забезпечення потреб (шкала від 1 до 5) зафіксовано, що

приблизно половина респондентів, які мали потребу у психологічній підтримці, оцінили її як незадоволену або майже незадоволену: 28,8% поставили «1», 23,8% — «2» [26]. Юридична підтримка також має виражений дефіцит задоволення: найчастіше обирали оцінку «1» (38,7%), а сумарно низькі оцінки переважають [26]. У блоці медичного забезпечення домінують оцінки «1» (32,8%) і «2» (25,3%) серед тих, хто мав таку потребу, що свідчить про напруження між запитом на здоров'я і можливостями системи [26]. Потреби у освіті та перекваліфікації часто оцінювалися низько (найпоширеніша оцінка «1» — 32,3%), а працевлаштування як незадоволену потребу позначили «1 балом» 33,3% опитаних (серед тих, для кого це було актуально) [26]. Важливим нюансом є те, що частина респондентів зазначала «0 — немає такої потреби» (наприклад, щодо працевлаштування це 35,8%), що інтерпретується не як «відсутність проблеми», а як різний життєвий статус і різні траєкторії після служби — хтось уже працює, хтось навчається, хтось має інвалідність, хтось зосереджений на відновленні [26].

Для управлінського аналізу важливо підкреслити: потреби ветеранів/ветеранок — це не лише «соціальний пакет», а комплекс чинників, які впливають на здатність людини відновити автономію і відчуття контролю над життям. Психологічна підтримка та здоров'я є фундаментом; освіта і працевлаштування — мостом до соціальної ролі; юридична та інформаційна підтримка — умовою доступу до прав і сервісів. Публічна служба в цьому контексті може працювати як «інтеграційна платформа», але лише тоді, коли ветеран не заходить у систему один на один із бюрократією, а отримує зрозумілу навігацію, адаптовані процедури та людяне робоче середовище.

Додаткові міжнародні оцінки підсилюють розуміння «ціни переходу» до цивільного ринку праці. У публікації ПРООН про адаптацію ветеранів до цивільного життя (на основі reSCORE Ukraine 2024) зазначено, що у 2024 році рівень безробіття серед ветеранів оцінювався у 31%, тоді як серед працездатного населення загалом — близько 11%; також звертається увага на нестабільність зайнятості, вплив проблем зі здоров'ям і стереотипів

роботодавців щодо ветеранських компетентностей [27]. Ці дані важливі для української політики: якщо ринок праці не завжди готовий «перекласти» військовий досвід на цивільні професії, то публічна служба може стати одним із секторів, де така конверсія компетентностей можлива швидше — за умови належного управлінського дизайну.

Публічна служба як інструмент реінтеграції має дві взаємопов'язані логіки. Перша — соціальна: ветеран повертається до «служіння», але у цивільному форматі, відчуючи власну потрібність і суспільну значущість. Друга — інституційна: держава отримує кадри з досвідом відповідальності, дисципліни, командної взаємодії та роботи під тиском. Проте ця модель не запрацює без управлінських «входів» — зрозумілих каналів рекрутингу, супроводу, навчання та адаптації (див. табл. 2.1.3).

Дані, наведені у таблиці 2.1.3, свідчать, що залучення ветеранів/ветеранок до публічної служби в Україні перебуває на етапі становлення і наразі має обмежений масштаб у співвідношенні до загальної чисельності ветеранської спільноти. За наявною офіційною інформацією, чисельність чинних державних службовців зі статусом ветерана війни становить близько 1,8 тис. осіб, що формує частку приблизно 1,1 % від загальної кількості держслужбовців. Такий показник є низьким з огляду на те, що загальна чисельність ветеранів/ветеранок в Україні станом на 2025 рік оцінюється на рівні понад 1,3–1,5 млн осіб.

Водночас таблиця демонструє наявність перших інституційних кроків у напрямі формування інфраструктури залучення ветеранів до публічної служби. Запровадження кар'єрного консультування для ветеранів, використання електронних каналів інформування про вакансії та публічна комунікація з боку Національного агентства України з питань державної служби свідчать про усвідомлення проблеми на рівні центральних органів виконавчої влади. Однак ці кроки поки що не трансформовані у цілісну систему адаптації ветеранів у межах публічної служби.

Таблиця 2.1.3

Залучення ветеранів/ветеранок до публічної служби в Україні (станом
на 2024–2025 рр.)*

Показник / напрям	Кількісне або якісне наповнення	Управлінський коментар
Кількість чинних державних службовців зі статусом ветерана війни (чоловіки) [29]	1 757 осіб	Відображає фактичну присутність ветеранів у корпусі держслужби; показник не є масовим у співвідношенні до загальної чисельності держслужбовців
Загальна чисельність державних службовців (I кв. 2025 р.) [30]	156 792 особи	Дозволяє оцінити частку ветеранів у системі публічної служби як відносно невелику
Частка ветеранів серед держслужбовців (орієнтовно) [29; 30]	близько 1,1 %	Свідчить про початкову стадію інституційного залучення ветеранів до публічної служби
Наявність спеціалізованого кар'єрного консультування для ветеранів[28]	Запроваджено у 2024 р.	Формує інфраструктуру «входу» ветеранів у публічну службу, знижує інформаційні бар'єри
Канали інформування ветеранів про вакансії у публічній службі [28]	Використання електронних платформ і консультацій	Підвищує прозорість та доступність конкурсів для ветеранів/ветеранок
Нормативне підґрунтя для рівного доступу до державної служби [13]	Закон України «Про державну службу»	Забезпечує формальну недискримінацію, але не містить спеціальних адаптаційних механізмів для ветеранів
Системні програми адаптації ветеранів саме в межах держслужби [28; 29]	Відсутні як окремий інститут	Адаптація відбувається фрагментарно, залежно від органу влади та керівника

**Примітка. Офіційна статистика щодо кількості ветеранів/ветеранок у публічній службі ведеться обмежено; доступні дані мають фрагментарний характер і не охоплюють органи місцевого самоврядування в повному обсязі.*

Джерело: [13; 28; 29; 30]

Аналіз також виявляє структурну прогалину між формальною рівністю доступу до державної служби, закріпленою у законодавстві, та фактичною готовністю системи публічного управління до прийняття ветеранів/ветеранок. Відсутність спеціалізованих програм адаптації, менторства, психосоціальної підтримки та визнання військового досвіду як управлінського ресурсу знижує

привабливість публічної служби для значної частини ветеранів, особливо тих, хто має складний досвід повернення до цивільного життя.

Таким чином, публічна служба в Україні наразі реалізує лише частину свого потенціалу як інструмент соціальної та професійної реінтеграції ветеранів/ветеранок. Подальший розвиток цієї сфери потребує переходу від фрагментарних ініціатив до системної державної політики, що поєднуватиме кадрові, освітні та соціальні механізми і дозволить масштабувати залучення ветеранів до публічного управління відповідно до реальних демографічних і соціальних викликів.

У 2024–2025 роках Національне агентство України з питань державної служби публічно комунікує розвиток проєктів, спрямованих на залучення ветеранів/ветеранок до публічної служби, зокрема через кар’єрне консультування, інформування про вакансії та інструменти навігації. У повідомленні НАДС від листопада 2024 року акцентовано, що розпочато роботу кар’єрного консультанта для ветеранів і ветеранок, а також консультанта з взаємодії з державними органами та органами місцевого самоврядування; паралельно налагоджено регулярне інформування про вакансії та використання е-інструментів для пошуку пропозицій [28]. Це важливо як ознака переходу від «декларації намірів» до інфраструктури входу, яка робить публічну службу більш доступною.

Разом із тим, для оцінки реальних масштабів залучення потрібні кількісні маркери. Один із небагатьох публічно озвучених індикаторів — дані про те, що 1 757 чинних держслужбовців-чоловіків мають статус ветеранів війни (на момент комунікації НАДС/урядових ресурсів у березні 2025 року), і цей факт подавався як аргумент на користь розвитку системної взаємодії з ветеранською спільнотою [29]. Якщо співвіднести цей показник із загальною чисельністю працюючих державних службовців, яку НАДС оприлюднювало за результатами моніторингу за перший квартал 2025 року (156 792 особи), стає очевидним: частка ветеранів у корпусі державної служби поки що не є масовою, а радше демонструє «першу хвилю» входження та потребу у

масштабуванні успішних практик [30]. Водночас сама наявність таких цифр у публічному просторі означає, що проблема вже стала предметом управлінського вимірювання, а отже — може бути об'єктом цілеспрямованих політик.

Управлінська логіка залучення ветеранів до публічної служби не може зводитися до «працевлаштування будь-якою ціною». Йдеться про відповідність посади компетентностям, підтримку адаптації на робочому місці, профілактику вигорання, гнучке поєднання з реабілітаційними потребами, а також про культуру колективів, де ветеран не стає «чужим» через досвід війни. Саме тут дані про потреби, наведені вище, перетворюються на управлінські вимоги до роботодавця-держави: якщо психологічна підтримка є дефіцитною, то HR-процеси мають бути травма-інформованими; якщо працевлаштування та перекваліфікація оцінюються як незадоволені потреби, то вхід у публічну службу має супроводжуватися навчальними траєкторіями й менторством; якщо юридична підтримка слабка, то ветеран потребує зрозумілої «сервісної логістики» прав і процедур.

Таким чином, стан залучення ветеранів/ветеранок до публічної служби в Україні у 2014–2025 рр. доцільно описувати як процес, що перебуває на етапі інституціоналізації. Є усвідомлення проблеми і поява сервісних елементів (консультування, комунікації, вакансійні інструменти) [28], є перші кількісні маркери присутності ветеранів у корпусі держслужби [29], однак масштаби ще не відповідають темпам зростання самої ветеранської спільноти [19], [24]. Це створює управлінський виклик: або публічна служба стане одним із ключових каналів реінтеграції через працю, або ж вона залишиться «точковою можливістю», доступною переважно тим, хто вже має сильні цивільні компетентності та соціальний капітал.

По-перше, динаміка чисельності ветеранів/ветеранок у 2014–2025 рр. має характер стійкого зростання, яке різко прискорилося після 2022 року. Найнадійнішим кількісним маркером для оперативного управління виступає число осіб зі статусом УБД у реєстрі — понад 1,3 млн станом на 01.09.2025

[19], тоді як оцінки загальної чисельності ветеранів (ширше за УБД) наближаються до 1,5 млн наприкінці 2025 року [24]. По-друге, потреби ветеранів/ветеранок мають виразну «адаптаційну структуру»: психологічна підтримка, юридичні та інформаційні сервіси, медичне забезпечення, освіта/перекваліфікація і працевлаштування часто оцінюються як недостатньо задоволені [26], а міжнародні дані вказують на високий рівень ризиків на ринку праці [27]. По-третє, залучення до публічної служби вже має інституційні передумови, але потребує масштабування і більш системного вимірювання: наявні комунікації та сервісні інструменти [28], проте кількість ветеранів серед держслужбовців, за публічно озвученими оцінками, поки що є обмеженою [29], [30].

Наступним етапом представимо прогноз динаміки чисельності ветеранів/ветеранок до 2030 року за трьома сценаріями. Прогноз сформовано за сценарним підходом, який є доцільним в умовах високої невизначеності безпекового середовища. За базу розрахунків узято:

- реєстрову чисельність осіб зі статусом УБД станом на 01.09.2025 — 1 326 552 осіб [19];
- фактичні річні темпи надання статусу УБД: 2023 р. — 324 018 осіб; 2024 р. — 267 263 особи; 2025 р. — 165 933 особи за 9 місяців (екстраполяція на рік $\approx$ 220 тис.) [22];
- публічні оцінки Мінветеранів, згідно з якими загальна чисельність ветеранів/ветеранок у 2025 р. наближається до 1,5 млн осіб (ширше за УБД, з урахуванням інвалідності внаслідок війни) [24].

Сценарії відрізняються швидкістю щорічного приросту ветеранської спільноти після 2025 року (див. табл. 2.1.4).

Оптимістичний сценарій передбачає поступове завершення активної фази бойових дій, скорочення мобілізаційних хвиль і зменшення кількості нових статусів УБД до 50–80 тис. осіб на рік після 2026 року. У цьому випадку чисельність ветеранів зростатиме повільніше, досягнувши близько 1,75–1,8 млн осіб у 2030 році. Такий сценарій створює більш сприятливі умови для

системної реінтеграції, але не знімає потреби у масштабних програмах зайнятості та публічної служби.

Таблиця 2.1.4

Прогноз динаміки чисельності ветеранів/ветеранок в Україні до 2030 року (3 сценарії)*

Рік	Базове значення / старт	Оптимістичний сценарій (сповільнення приросту)	Базовий сценарій (помірний приріст)	Песимістичний сценарій (продовження високих темпів)
2025	≈ 1 500 000	≈ 1 500 000	≈ 1 500 000	≈ 1 500 000
2026	—	1 580 000	1 650 000	1 750 000
2027	—	1 640 000	1 800 000	2 000 000
2028	—	1 690 000	1 950 000	2 250 000
2029	—	1 730 000	2 100 000	2 500 000
2030	—	1 780 000	2 250 000	2 750 000

*Примітка. Показники відображають орієнтовну загальну чисельність ветеранів/ветеранок (ширше за УБД), з урахуванням накопиченого реєстру та прогнозних річних приростів.

Джерело: розраховано автором на основі [19; 22; 24].

Базовий сценарій виходить із припущення поступового, але не різкого зменшення темпів надання статусів УБД — у середньому 120–150 тис. осіб на рік. За цього сценарію до 2030 року чисельність ветеранів/ветеранок може досягти ≈2,2–2,3 млн осіб. Саме цей варіант є найбільш імовірним з огляду на поточні тенденції 2023–2025 рр. та публічні оцінки Мінветеранів [22; 24].

Песимістичний сценарій передбачає збереження високої інтенсивності бойових дій або нові хвилі мобілізації, що утримують річний приріст на рівні 200–250 тис. осіб. У цьому разі до 2030 року чисельність ветеранської спільноти може перевищити 2,7 млн осіб, що створить критичне навантаження на системи соціального захисту, охорони здоров'я, зайнятості та публічного управління.

Сценарний прогноз свідчить, що незалежно від розвитку безпекової ситуації чисельність ветеранів/ветеранок в Україні до 2030 року продовжить зростати і становитиме щонайменше 1,7–1,8 млн осіб, а за найбільш імовірним базовим сценарієм — понад 2,2 млн осіб. Це означає, що ветеранська політика з тимчасового напрямку державної підтримки остаточно перетворюється на довгострокову структурну політику, яка визначатиме соціально-економічний розвиток країни у повоєнний період.

З точки зору теми магістерської роботи, прогноз підкреслює: публічна служба не може залишатися другорядним або символічним інструментом реінтеграції. За базового та песимістичного сценаріїв лише масштабні канали включення ветеранів у суспільно корисну діяльність, зокрема в органи публічної влади та місцевого самоврядування, здатні зменшити ризики соціальної маргіналізації, безробіття та втрати людського потенціалу.

Отже, прогноз до 2030 року підтверджує необхідність переходу від фрагментарних ініціатив до системної державної політики реінтеграції ветеранів/ветеранок через публічну службу, яка має враховувати не лише поточні потреби, а й майбутній масштаб ветеранської спільноти.

2.2 Аналіз стану та залучення ветеранів/ветеранок до публічної служби

Стан залучення ветеранів і ветеранок до публічної служби в Україні є показовим індикатором зрілості публічної політики реінтеграції та її здатності переходити від декларативних намірів до системних управлінських рішень. В умовах стрімкого зростання чисельності ветеранської спільноти після 2014 року, а особливо після 2022 року, публічна служба постає не лише як один із сегментів ринку праці, а як особливий соціально-інституційний простір, у якому може відбуватися трансформація військового досвіду у цивільне

служіння державі та громадам. Аналіз реального стану залучення ветеранів/ветеранок до публічної служби дозволяє оцінити, наскільки українська держава готова використати цей потенціал та водночас забезпечити гуманний і безпечний перехід ветеранів до нової професійної ролі.

Публічна служба в Україні історично формувалася як відносно закрита професійна сфера з чіткими формальними вимогами, конкурсними процедурами та ієрархічною культурою. З одного боку, це забезпечує стабільність, передбачуваність і правову визначеність, з іншого — створює бар'єри для осіб, чий професійний шлях формувався поза цивільними адміністративними структурами. Для ветеранів/ветеранок такими бар'єрами стають відсутність формального досвіду державної служби, невідповідність кваліфікаційних вимог військовому досвіду, складність конкурсних процедур і психологічна напруга, пов'язана з поверненням у цивільне середовище. Саме ці чинники визначають специфіку залучення ветеранів до публічної служби як об'єкта аналізу.

Законодавче підґрунтя залучення ветеранів/ветеранок до публічної служби в Україні базується на принципі рівного доступу до державної служби, закріпленому в Законі України «Про державну службу» [13]. Закон не містить спеціальних квот чи спрощених процедур для ветеранів, що формально відповідає принципу недискримінації, але водночас не враховує специфічних потреб цієї соціальної групи. Таким чином, держава обрала модель формальної рівності, яка в умовах нерівних стартових позицій фактично обмежує можливості частини ветеранів скористатися правом на публічну службу. Це породжує управлінську дилему між дотриманням стандартів конкурсності та необхідністю створення умов для реальної, а не номінальної доступності служби.

Аналіз наявних кількісних показників свідчить, що станом на 2024–2025 роки залучення ветеранів до публічної служби має обмежений масштаб. За даними Національного агентства України з питань державної служби, кількість чинних державних службовців-чоловіків зі статусом ветерана війни

становить близько 1,8 тис. осіб, що у співвідношенні до загальної чисельності державних службовців (понад 150 тис.) формує частку близько одного відсотка [29; 30]. Навіть з урахуванням можливого недообліку ветеранок або осіб, які не декларують статус, цей показник залишається незначним у порівнянні з масштабом ветеранської спільноти загалом, чисельність якої станом на 2025 рік оцінюється на рівні понад 1,3–1,5 млн осіб.

Такий розрив між чисельністю ветеранів і їх представництвом у публічній службі не може пояснюватися лише індивідуальними уподобаннями чи відсутністю мотивації. Соціологічні дослідження свідчать, що значна частина ветеранів розглядає роботу в державних або муніципальних інституціях як соціально значущу та стабільну, але водночас стикається з труднощами входу до цієї сфери [26]. Отже, низька частка ветеранів у публічній службі є наслідком структурних і процедурних бар'єрів, які потребують системного управлінського аналізу.

Одним із ключових елементів сучасного стану залучення ветеранів до публічної служби є поява перших інституційних механізмів підтримки. У 2024 році НАДС розпочало реалізацію проєктів кар'єрного консультування для ветеранів і ветеранок, а також налагодило комунікаційні канали між ветеранською спільнотою та органами державної влади і місцевого самоврядування [28]. Ці ініціативи мають важливе символічне та практичне значення, оскільки вперше на рівні центрального органу виконавчої влади було визнано потребу в спеціалізованому супроводі ветеранів на шляху до публічної служби.

Водночас аналіз показує, що такі інструменти поки що не мають статусу обов'язкових або системоутворюючих. Кар'єрне консультування здійснюється в пілотному або проєктному форматі, залежить від кадрових і фінансових можливостей, а також від активності самих ветеранів. Це означає, що доступ до підтримки залишається нерівномірним, а успіх залучення значною мірою визначається індивідуальними ресурсами ветерана, а не інституційною логікою системи публічного управління.

Окремої уваги заслуговує питання адаптації ветеранів/ветеранок безпосередньо на робочому місці в публічній службі. Навіть у випадках успішного проходження конкурсних процедур ветерани можуть стикатися з труднощами інтеграції в організаційну культуру державних органів. Ці труднощі пов'язані з відмінностями між військовою та цивільною управлінською культурами, стилями комунікації, темпами ухвалення рішень і системами відповідальності. За відсутності менторства, психологічної підтримки та чутливості керівництва до ветеранського досвіду існує ризик професійного вигорання або дострокового виходу ветеранів з публічної служби.

Гуманістичний вимір аналізу полягає в усвідомленні того, що для багатьох ветеранів публічна служба є не просто роботою, а продовженням життєвої місії служіння суспільству. Водночас цей мотив може вступати в конфлікт із формалізованими процедурами, бюрократичними обмеженнями та низькою гнучкістю системи. Якщо держава не створює умов для перетворення мотивації ветеранів у стійку професійну ідентичність публічного службовця, публічна служба втрачає шанс стати повноцінним інструментом реінтеграції.

Порівняльний аналіз із міжнародним досвідом, зокрема рекомендаціями OECD та UNDP, свідчить, що ефективно залучення ветеранів до публічної служби вимагає поєднання трьох компонентів: визнання військового досвіду як управлінського ресурсу, адаптованих процедур входу та системи підтримки впродовж перших років служби [16; 18]. В Україні ці компоненти поки що реалізуються фрагментарно, що знижує загальний ефект політики.

Ще одним важливим аспектом аналізу є гендерний вимір залучення ветеранів/ветеранок до публічної служби. В умовах зростання кількості жінок-ветеранок питання їх інтеграції в публічну службу набуває окремої актуальності. Відсутність спеціалізованої статистики щодо кількості ветеранок у публічній службі ускладнює оцінку реального стану справ і свідчить про необхідність удосконалення системи моніторингу [29]. З

управлінської точки зору це означає ризик «невидимості» частини ветеранської спільноти у кадровій політиці держави.

У контексті територіального розвитку важливо зазначити, що потенціал залучення ветеранів до публічної служби особливо високий на рівні місцевого самоврядування. Саме громади найближчі до потреб ветеранів, мають більшу гнучкість у кадрових рішеннях і можуть створювати робочі місця, які поєднують управлінські функції з соціальною місією. Проте відсутність єдиних рекомендацій і стандартів щодо роботи з ветеранами в органах місцевого самоврядування призводить до значної диференціації практик між громадами (див. табл. 2.2.1).

Наведені у таблиці 2.2.1 дані дозволяють зробити висновок, що залучення ветеранів/ветеранок до публічної служби в Україні перебуває на етапі інституційного формування, але поки що не набуло системного характеру. Формально-правові умови доступу відповідають принципам рівності, однак відсутність спеціальних адаптаційних механізмів фактично обмежує можливості значної частини ветеранів скористатися цим правом. Низька частка ветеранів у корпусі державної служби підтверджує наявність структурних бар'єрів, пов'язаних із конкурсними процедурами, відсутністю визнання військового досвіду та недостатньою підтримкою на етапі входу і подальшої адаптації.

Таблиця також демонструє, що наявні інституційні ініціативи, зокрема кар'єрне консультування для ветеранів, мають важливе значення як перші кроки до формування політики залучення, проте їх проєктний характер не дозволяє досягти масштабного ефекту. Особливої уваги потребує відсутність системної психосоціальної підтримки в межах публічної служби та недостатній облік гендерного виміру, що створює ризики виключення окремих груп ветеранів/ветеранок із кадрової політики.

Таблиця 2.2.1

Стан та особливості залучення ветеранів/ветеранок до публічної служби в
Україні

Аналітичний вимір	Поточний стан (2024–2025 рр.)	Інтерпретація
Нормативно-правові умови доступу до публічної служби [31]	Формальна рівність доступу; спеціальні умови для ветеранів відсутні	Принцип недискримінації дотримано, але не враховано різні стартові можливості ветеранів/ветеранок
Частка ветеранів серед державних службовців [29; 30]	Близько 1,1 % ($\approx 1\,757$ осіб)	Показник свідчить про початковий етап залучення та значний нереалізований потенціал
Інституційні механізми входу (інформування, навігація) [28; 32]	Запроваджено кар’єрне консультування для ветеранів	Формується інфраструктура доступу, але вона має проєктний, а не системний характер
Процедури конкурсного добору [31]	Загальні конкурсні процедури без адаптації	Військовий досвід не конвертується автоматично у конкурсні переваги
Адаптація ветеранів на робочому місці [34]	Системні програми адаптації відсутні	Ризики професійного вигорання та дезадаптації після працевлаштування
Психосоціальна підтримка в межах служби [26; 36]	Не інституціоналізована	Потреби ветеранів задовольняються поза робочим середовищем, що знижує ефективність реінтеграції
Гендерний аспект (ветеранки) [29]	Окрема статистика відсутня	Існує ризик управлінської «невидимості» ветеранок у кадровій політиці
Рівень місцевого самоврядування [32; 34]	Практики різняться між громадами	Відсутність єдиних стандартів призводить до нерівного доступу ветеранів до служби
Визнання військового досвіду як управлінського ресурсу [35; 36]	Обмежене, несистемне	Втрачається потенціал лідерських і кризових компетентностей ветеранів

Джерело: узагальнено автором на основі [28-30]

Таким чином, таблиця 2.2.1 підтверджує, що публічна служба в Україні наразі реалізує лише частину свого потенціалу як інструмент соціальної та професійної реінтеграції ветеранів/ветеранок. Для переходу до наступного етапу необхідне формування цілісного механізму залучення, який

поєднуватиме нормативні зміни, адаптовані кадрові процедури, освітні та підтримувальні інструменти.

Узагальнюючи стан залучення ветеранів/ветеранок до публічної служби, можна констатувати, що Україна перебуває на початковому етапі формування цієї політики. Існує нормативне поле, яке гарантує формальну рівність доступу, з'являються перші інституційні інструменти підтримки, проте відсутня цілісна система, орієнтована на масштабування залучення ветеранів і врахування їхніх специфічних потреб. За умов прогнозованого зростання чисельності ветеранської спільноти до 2030 року така фрагментарність може перетворитися на серйозний соціально-управлінський ризик.

Таким чином, аналіз стану та залучення ветеранів/ветеранок до публічної служби показує, що цей напрям має значний нереалізований потенціал. Публічна служба може стати не лише інструментом працевлаштування, а й механізмом соціальної стабілізації, передачі цінностей служіння та підвищення довіри до держави. Однак для цього необхідний перехід від окремих ініціатив до системної політики, що поєднуватиме кадрове планування, освіту, психологічну підтримку та управлінську культуру, чутливу до ветеранського досвіду.

2.3 Оцінка ефективності наявних програм і механізмів підтримки ветеранів/ветеранок у сфері публічної служби

Оцінка ефективності програм і механізмів підтримки ветеранів/ветеранок у сфері публічної служби є необхідним етапом аналізу реалізації державної політики реінтеграції, оскільки дозволяє перейти від опису інституційних рішень до розуміння їх реального впливу на життєві та професійні траєкторії ветеранів. В умовах стрімкого зростання чисельності ветеранської спільноти та прогнозованого її подальшого розширення до 2030

року, питання ефективності набуває не лише аналітичного, а й стратегічного значення. Йдеться не про формальну наявність програм чи нормативних актів, а про їх здатність забезпечити сталі результати: зменшення бар'єрів доступу до публічної служби, підвищення рівня зайнятості ветеранів, стабільність їх перебування в системі публічного управління та позитивний вплив на якість управлінських процесів.

У методологічному вимірі оцінка ефективності в цій сфері ускладнюється кількома чинниками. По-перше, більшість програм і механізмів підтримки ветеранів у сфері публічної служби в Україні перебувають на етапі становлення або пілотного впровадження, що обмежує можливості кількісної оцінки довгострокових результатів. По-друге, відсутність єдиної системи моніторингу та стандартизованих індикаторів успішності ускладнює порівняння ефектів різних ініціатив. По-третє, значна частина результатів має нематеріальний характер і пов'язана з психологічною адаптацією, професійною ідентичністю та рівнем довіри ветеранів до державних інституцій, що потребує комплексного, а не суто статистичного підходу.

Сучасна система підтримки ветеранів/ветеранок у сфері публічної служби в Україні формується на перетині кількох політик: ветеранської, кадрової, освітньої та соціальної. Ключову роль у координації цього напрямку відіграє Національне агентство України з питань державної служби, яке з 2024 року декларує розвиток спеціалізованих механізмів залучення ветеранів до публічного управління [28]. До таких механізмів належать кар'єрне консультування, інформаційна підтримка щодо вакансій, взаємодія з органами державної влади та органами місцевого самоврядування, а також комунікаційні заходи, спрямовані на зменшення інформаційних бар'єрів.

Оцінюючи ефективність кар'єрного консультування як одного з базових інструментів підтримки, слід зазначити його позитивний вплив на підвищення поінформованості ветеранів/ветеранок щодо можливостей публічної служби. За офіційними повідомленнями НАДС, консультаційна підтримка допомагає

ветеранам краще орієнтуватися в конкурсних процедурах, вимогах до посад та логіці кар'єрного розвитку у державних органах [28]. Водночас ефективність цього механізму наразі обмежується його доступністю: консультування має проєктний характер і не охоплює значну частину ветеранської спільноти, особливо у віддалених громадах. Таким чином, позитивний ефект на індивідуальному рівні не трансформується у масштабний інституційний результат.

Інформаційні механізми підтримки, зокрема використання електронних платформ для пошуку вакансій у публічній службі, також мають змішану оцінку ефективності. З одного боку, вони відповідають принципам прозорості та рівного доступу, з іншого — не враховують специфіки ветеранської аудиторії, яка може мати обмежений досвід роботи з бюрократичними електронними системами або потребувати додаткового пояснення логіки конкурсного добору. Соціологічні дослідження свідчать, що інформаційна доступність сама по собі не гарантує фактичного залучення ветеранів до публічної служби, якщо вона не поєднується з персоналізованим супроводом та психологічною підтримкою [26].

Особливу увагу в оцінці ефективності слід приділити нормативним механізмам. Закон України «Про державну службу» створює формальні умови для рівного доступу ветеранів/ветеранок до посад у державних органах, проте не передбачає спеціальних інструментів адаптації чи визнання військового досвіду як професійної переваги [31]. З точки зору ефективності це означає, що нормативна база є нейтральною, але не стимулюючою. У результаті ветерани, які не мають цивільного досвіду роботи в адміністративній сфері, опиняються в менш вигідному становищі порівняно з іншими кандидатами, що знижує результативність формально рівних процедур.

Важливим компонентом ефективності є здатність програм підтримки забезпечити не лише працевлаштування ветеранів, а й їх утримання в системі публічної служби. На сьогодні відсутні систематизовані дані щодо тривалості перебування ветеранів на посадах державної служби, показників плинності

кадрів або причин звільнення. Це унеможлиблює повноцінну оцінку довгострокової ефективності залучення. Наявні аналітичні матеріали вказують, що без спеціальних програм адаптації ризик професійного вигорання та повторної дезадаптації ветеранів у цивільному управлінському середовищі залишається високим [26].

Гуманістичний аспект оцінки ефективності полягає у врахуванні суб'єктивного досвіду ветеранів/ветеранок, які вже працюють або намагалися працевлаштуватися у публічній службі. Для багатьох із них ключовим чинником успішності є не лише сам факт зайнятості, а відчуття прийняття, поваги до військового досвіду та можливість реалізувати цінності служіння в цивільному форматі. За відсутності чутливої до ветеранського досвіду організаційної культури навіть формально успішні програми можуть сприйматися як неефективні або формальні.

Оцінюючи ефективність механізмів підтримки на рівні місцевого самоврядування, слід зазначити значну варіативність практик. В окремих громадах ветерани активно залучаються до роботи в органах місцевої влади, ветеранських відділах, комунальних установах, що сприяє їх соціальній інтеграції та підвищує довіру до влади на місцях. Водночас відсутність єдиних стандартів і методичних рекомендацій призводить до нерівномірності результатів і залежності ефективності від ініціативності конкретних керівників або місцевих політичних умов [34].

Міжнародні організації, зокрема OECD та UNDP, у своїх аналітичних матеріалах підкреслюють, що ефективність програм залучення ветеранів до публічної служби зростає за умови системної інтеграції таких програм у загальну кадрову політику держави [35; 36]. Порівняння з цими рекомендаціями показує, що в Україні наявні програми мають переважно допоміжний характер і не є складовою довгострокового кадрового планування. Відсутність чітко визначених цілей, індикаторів результативності та відповідальності за досягнення результатів знижує загальну ефективність політики.

Критично важливим аспектом оцінки є також фінансова та інституційна сталість програм підтримки. Більшість наявних механізмів реалізуються в межах поточних бюджетів і не мають окремого фінансування, що обмежує можливості їх масштабування. Крім того, кадрові підрозділи органів влади часто не мають спеціальної підготовки для роботи з ветеранами, що знижує ефективність навіть добре задуманих ініціатив (див. табл. 2.3.1).

Таблиця 2.3.1

Оцінка ефективності наявних програм і механізмів підтримки
ветеранів/ветеранок у сфері публічної служби в Україні

Програма / механізм	Ціль програми або механізму	Фактичний стан реалізації (2024–2025 рр.)	Оцінка ефективності	Аналітичний коментар
1	2	3	4	5
Кар’єрне консультування для ветеранів/ветеранок (НАДС) [28; 37]	Сприяння входу ветеранів до публічної служби, зниження інформаційних бар’єрів	Реалізується у форматі консультацій та інформаційного супроводу	Середня	Позитивний вплив на поінформованість, але обмежене охоплення та проєктний характер знижують системний ефект
Інформування про вакансії у публічній службі [28; 31]	Забезпечення прозорого доступу до конкурсів	Використання електронних платформ і консультаційних каналів	Низько – середня	Інформаційна відкритість не компенсує складності конкурсних процедур та відсутності адаптації
Нормативно-правовий механізм рівного доступу [31]	Гарантування недискримінації ветеранів при вступі на службу	Формально діє, спеціальні умови не передбачені	Низька	Формальна рівність не враховує різницю стартових позицій і не стимулює залучення
Визнання військового досвіду в конкурсах [35; 40]	Використання управлінських і лідерських компетентностей ветеранів	Не інституціоналізовано	Низька	Військовий досвід слабо транслюється у цивільні кваліфікаційні критерії

Продовження табл. 2.3.1

1	2	3	4	5
Адаптація ветеранів на робочому місці [26; 38]	Забезпечення стійкого перебування ветеранів у службі	Системні програми відсутні	Низька	Високі ризики дезадаптації та професійного вигорання
Психосоціальна підтримка в межах публічної служби [36; 41]	Підтримка психологічного благополуччя	Не інтегрована в кадрову політику	Низька	Підтримка надається поза службою, що знижує ефективність реінтеграції
Підготовка HR-персоналу до роботи з ветеранами [34; 40]	Формування чутливої управлінської культури	Поодинокі ініціативи	Низька	Відсутність системної підготовки знижує якість супроводу ветеранів
Місцеві програми залучення ветеранів [34; 39]	Реінтеграція на рівні громад	Реалізуються вибірково	Нерівномірна	Ефективність залежить від ініціативності громад, відсутні єдині стандарти

Джерело: [28 - 41]

Дані таблиці 2.3.1 засвідчують, що більшість наявних програм і механізмів підтримки ветеранів/ветеранок у сфері публічної служби в Україні мають обмежену або середню ефективність і не формують цілісної системи реінтеграції. Найбільш результативним інструментом на сьогодні є кар'єрне консультування, яке частково знижує інформаційні бар'єри та сприяє первинному входу ветеранів до системи публічної служби. Водночас його проєктний характер та недостатнє територіальне охоплення не дозволяють досягти масштабного впливу.

Нормативно-правові механізми рівного доступу, попри формальну відповідність принципам недискримінації, демонструють низьку практичну ефективність у контексті реінтеграції ветеранів. Відсутність інституційного визнання військового досвіду як управлінського ресурсу та спеціальних

адаптаційних інструментів у конкурсних процедурах знижує мотивацію ветеранів до участі у відборі на посади публічної служби.

Особливо критичною є ситуація з адаптацією та психосоціальною підтримкою ветеранів уже після працевлаштування. Низька ефективність цих механізмів створює ризики короткострокового перебування ветеранів у системі публічної служби та нівелює позитивний ефект від самого факту працевлаштування. Нерівномірність місцевих практик додатково посилює фрагментарність політики та формує різний рівень доступу до можливостей реінтеграції залежно від території.

Таким чином, таблиця 2.3.1 підтверджує висновок про те, що наявні програми підтримки ветеранів/ветеранок у сфері публічної служби мають переважно компенсаторний, а не системоутворюючий характер. Це обґрунтовує необхідність переходу до комплексної моделі державної політики, у якій програми залучення, адаптації та підтримки ветеранів будуть інтегровані у кадрову політику публічної служби та орієнтовані на довгострокову ефективність.

Таким чином, комплексна оцінка ефективності наявних програм і механізмів підтримки ветеранів/ветеранок у сфері публічної служби дозволяє зробити висновок про їх обмежений, але перспективний характер. З одного боку, існують позитивні зрушення у вигляді кар'єрного консультування, інформаційної підтримки та публічного визнання проблеми на рівні центральних органів влади. З іншого — відсутність системності, стандартизованого моніторингу та інтеграції у кадрову політику знижує реальний вплив цих програм на масштаби та якість реінтеграції ветеранів.

У підсумку, ефективність наявних програм підтримки ветеранів/ветеранок у сфері публічної служби слід оцінювати як недостатню для відповіді на виклики, пов'язані з масовим зростанням ветеранської спільноти. Це не означає неуспішність обраного напрямку, а вказує на необхідність його інституційного посилення, переходу від фрагментарних ініціатив до цілісної державної політики з чітко визначеними цілями,

ресурсами та механізмами оцінки результатів. Саме ці висновки створюють логічне підґрунтя для формування практичних рекомендацій і пропозицій щодо вдосконалення політики реінтеграції ветеранів/ветеранок через публічну службу, що буде здійснено у Розділі 3 магістерської роботи.

Висновки до розділу 2

Проведений у Розділі 2 комплексний аналіз стану реалізації публічної політики реінтеграції ветеранів/ветеранок через публічну службу в Україні дозволяє зробити низку узагальнюючих висновків, що мають як аналітичне, так і прикладне значення для подальшого вдосконалення державної політики у цій сфері. Отримані результати свідчать про те, що ветеранська політика в Україні перебуває у фазі інституційного становлення, а публічна служба поступово формується як один із потенційних, але ще не повністю реалізованих механізмів соціальної та професійної реінтеграції ветеранів/ветеранок.

Аналіз динаміки чисельності ветеранів у 2014–2025 роках підтвердив наявність стійкого висхідного тренду, який різко прискорився після початку повномасштабної агресії у 2022 році. Кількість осіб зі статусом учасника бойових дій перевищила 1,3 млн, а публічні оцінки загальної чисельності ветеранів/ветеранок наближаються до 1,5 млн осіб. Це означає, що ветеранська спільнота перетворюється на одну з найбільших соціальних груп у країні, а політика її реінтеграції має довгостроковий, структурний характер. Відповідно, публічне управління не може обмежуватися реактивними заходами або точковими програмами, а потребує стратегічного планування та інституційної спроможності.

Дослідження потреб ветеранів/ветеранок в адаптації станом на 2024 рік показало, що найбільш проблемними залишаються сфери психологічної,

медичної та юридичної підтримки, а також освіти, перекваліфікації й працевлаштування. Високий рівень незадоволеності цими потребами свідчить про розрив між масштабом ветеранської спільноти та можливостями існуючої системи підтримки. Водночас значна неоднорідність потреб і життєвих траєкторій ветеранів/ветеранок обумовлює необхідність адресних, диференційованих політик, що враховують індивідуальні обставини, стан здоров'я, професійний досвід і мотивацію до подальшої служби чи праці.

Аналіз залучення ветеранів/ветеранок до публічної служби засвідчив, що, попри наявність формально рівного доступу до державної служби, фактична участь ветеранів у цій сфері залишається обмеженою. Частка ветеранів серед державних службовців становить близько одного відсотка, що не відповідає демографічному масштабу ветеранської спільноти. Такий дисбаланс свідчить про наявність структурних бар'єрів, пов'язаних із конкурсними процедурами, відсутністю визнання військового досвіду як управлінського ресурсу, а також браком системної підтримки на етапі входу та адаптації у публічній службі. Водночас поява кар'єрного консультування та інших сервісних ініціатив з боку НАДС є позитивним сигналом щодо усвідомлення проблеми на інституційному рівні.

Оцінка ефективності наявних програм і механізмів підтримки ветеранів/ветеранок у сфері публічної служби показала, що вони мають обмежений вплив і переважно компенсаторний характер. Найбільш результативними є інструменти інформаційної та консультаційної підтримки, однак їх проєктний формат і відсутність системної інтеграції у кадрову політику держави знижують загальну ефективність. Особливо проблемною залишається відсутність програм адаптації та психосоціальної підтримки безпосередньо в межах публічної служби, що створює ризики професійного вигорання та нестабільності зайнятості ветеранів.

Загалом Розділ 2 підтверджує, що публічна служба в Україні наразі не повною мірою виконує функцію інструменту реінтеграції ветеранів/ветеранок, хоча має для цього значний потенціал. Зростання чисельності ветеранської

спільноти та прогнозоване її подальше збільшення до 2030 року об'єктивно вимагають переходу від фрагментарних ініціатив до комплексної державної політики, яка поєднуватиме соціальну підтримку, кадрове планування, освітні інструменти та формування чутливої до ветеранського досвіду управлінської культури.

Таким чином, узагальнюючі висновки Розділу 2 створюють підґрунтя для розробки практичних рекомендацій, спрямованих на вдосконалення механізмів залучення ветеранів/ветеранок до публічної служби та підвищення ефективності публічної політики реінтеграції загалом.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ РЕАЛІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ ЗАЛУЧЕННЯ ВЕТЕРАНІВ/ВЕТЕРАНОК НА ПУБЛІЧНУ СЛУЖБУ

3.1 Формування комплексного механізму залучення ветеранів/ветеранок до публічної служби

Формування комплексного механізму залучення ветеранів і ветеранок до публічної служби є ключовим завданням сучасної публічної політики України в умовах тривалої війни та очікуваного повоєнного відновлення. Результати аналізу, проведеного в попередніх розділах, засвідчили, що наявні інструменти реінтеграції ветеранів у сфері публічного управління мають фрагментарний характер, обмежене охоплення та недостатню інституційну сталість. Водночас масштаби ветеранської спільноти, її соціальна та професійна неоднорідність, а також стратегічні потреби держави в оновленні кадрового потенціалу публічної служби об'єктивно вимагають переходу до системного, комплексного механізму залучення ветеранів/ветеранок, інтегрованого у загальну архітектуру публічного управління.

Комплексний механізм залучення ветеранів/ветеранок до публічної служби доцільно розглядати як сукупність взаємопов'язаних управлінських, правових, організаційних, кадрових та соціальних елементів, спрямованих на створення стійких умов для входу, адаптації та професійного розвитку ветеранів у системі публічної влади. Такий механізм має забезпечувати не лише формальний доступ до посад, а й повноцінну інтеграцію ветеранів у управлінські процеси з урахуванням їхнього досвіду, потреб і потенціалу. Йдеться про зміну самої логіки державної кадрової політики — від нейтральної до ветеранів до проактивної, інклюзивної та людиноцентричної.

Першим концептуальним елементом комплексного механізму є нормативно-правове забезпечення, яке має перейти від принципу формальної рівності до принципу справедливої рівності можливостей. Чинне законодавство про державну службу гарантує ветеранам право на участь у конкурсах на загальних підставах, однак не враховує специфіку їхнього життєвого та професійного досвіду [31]. У межах удосконалення механізму залучення доцільним є нормативне закріплення можливостей визнання військового досвіду як релевантного для управлінської діяльності, зокрема в частині управління персоналом, кризового реагування, логістики, безпеки, стратегічного планування. Таке визнання не повинно підміняти конкурсні процедури, але може бути інтегроване у систему оцінювання компетентностей кандидатів на посади публічної служби.

Другим важливим компонентом є інституційна координація політики залучення ветеранів/ветеранок до публічної служби. Наразі відповідні функції розпорошені між кількома органами влади, зокрема Міністерством у справах ветеранів України, Національним агентством України з питань державної служби, Міністерством освіти і науки та органами місцевого самоврядування. Відсутність єдиного координаційного центру знижує узгодженість дій та ускладнює масштабування успішних практик. У межах комплексного механізму доцільним є створення міжвідомчої платформи або координаційного механізму, який забезпечуватиме стратегічне планування, обмін даними та моніторинг результатів політики залучення ветеранів до публічної служби [39].

Ключовою ланкою комплексного механізму має стати система «керованого входу» ветеранів/ветеранок до публічної служби. Йдеться про поєднання кар'єрного консультування, професійної орієнтації та інформаційного супроводу у єдину траєкторію, яка починається ще на етапі демобілізації або підготовки до повернення у цивільне життя. Досвід пілотних ініціатив НАДС у сфері кар'єрного консультування підтверджує ефективність персоналізованого підходу, однак його проєктний характер потребує

інституціоналізації та розширення на регіональному рівні [28]. У перспективі такий підхід має стати стандартним елементом державної політики реінтеграції.

Невід’ємним елементом комплексного механізму є освітньо-професійна підготовка ветеранів/ветеранок до публічної служби. Йдеться не лише про формальне навчання основам публічного управління, а про адаптовані програми, які поєднують управлінські знання з урахуванням військового досвіду та психологічних аспектів переходу до цивільної роботи. У цьому контексті особливого значення набуває розвиток короткострокових сертифікатних програм, програм перепідготовки та менторських форматів навчання, які дозволяють ветеранам поступово інтегруватися у професійне середовище публічної служби [35].

Формування комплексного механізму неможливе без створення системи адаптації ветеранів/ветеранок безпосередньо на робочому місці. Адаптація має включати не лише ознайомлення з функціональними обов’язками, а й психологічну підтримку, менторство з боку досвідчених публічних службовців, формування інклюзивної організаційної культури. Відсутність таких елементів, як показав аналіз у Розділі 2, значно знижує ефективність навіть успішного працевлаштування ветеранів [26]. Тому в межах комплексного механізму доцільно передбачити стандарти адаптації ветеранів у публічній службі, які можуть бути рекомендованими або обов’язковими залежно від рівня органу влади.

Особливу увагу в процесі формування механізму залучення слід приділити ролі органів місцевого самоврядування. Саме на місцевому рівні публічна служба є найближчою до громадян і має найбільший потенціал для соціальної реінтеграції ветеранів. У громадах ветерани можуть поєднувати управлінську діяльність із безпосереднім впливом на розвиток територій, що посилює мотивацію до служіння та підвищує рівень довіри до місцевої влади. Водночас для забезпечення рівності можливостей необхідно розробити типові

моделі та методичні рекомендації щодо залучення ветеранів до служби в органах місцевого самоврядування [34].

Комплексний механізм має також враховувати гендерний вимір залучення ветеранів/ветеранок. Зростання кількості жінок-ветеранок вимагає чутливих до гендерних аспектів підходів у кадровій політиці, умовах праці та програмах підтримки. Відсутність окремого обліку ветеранок у публічній службі ускладнює розробку адресних рішень і створює ризик відтворення гендерної нерівності. Тому одним із напрямів удосконалення механізму є запровадження гендерно дезагрегованого моніторингу та спеціалізованих інструментів підтримки [36].

Фінансове та ресурсне забезпечення є ще одним критично важливим аспектом формування комплексного механізму. Без виділення цільових ресурсів політика залучення ветеранів до публічної служби ризикує залишитися декларативною. Йдеться не лише про фінансування програм навчання чи консультування, а й про інвестиції у підготовку HR-персоналу, розвиток системи менторства та створення безпечного робочого середовища. Міжнародний досвід свідчить, що саме комплексне фінансування є передумовою довгострокової ефективності таких політик [40] (див. рис. 3.1.1).



Рисунок 3.1.1 - Комплексний механізм залучення ветеранів/ветеранок до публічної служби

Джерело: розроблено автором на основі [31; 34; 35; 40; 42–45]

Подана схема (рис. 3.1.1) відображає комплексний механізм залучення ветеранів/ветеранок до публічної служби як цілісну систему взаємопов'язаних елементів публічного управління. Її логіка ґрунтується на поєднанні нормативно-правових, інституційних, кадрових та соціальних складових, що дозволяє розглядати залучення ветеранів не як окрему кадрову ініціативу, а як стратегічний напрям публічної політики.

Схема демонструє, що ефективне залучення ветеранів/ветеранок до публічної служби неможливе без переходу від формального доступу до моделі керованого входу, яка передбачає кар'єрний супровід, професійну орієнтацію та освітню підготовку. Особливе значення у цьому процесі має етап адаптації та підтримки, оскільки саме він визначає сталість перебування ветеранів у системі публічної служби та запобігає ризикам повторної соціальної дезадаптації.

Включення до механізму блоку моніторингу та оцінки ефективності підкреслює динамічний характер публічної політики, що дозволяє коригувати управлінські рішення відповідно до змін чисельності ветеранської спільноти, їхніх потреб та результатів реалізації програм. У підсумку схема 3.1 концептуалізує публічну службу як простір соціальної та професійної реінтеграції ветеранів/ветеранок і створює методологічну основу для подальшого обґрунтування практичних рекомендацій щодо вдосконалення державної політики у цій сфері.

У підсумку, формування комплексного механізму залучення ветеранів/ветеранок до публічної служби має ґрунтуватися на поєднанні правових змін, інституційної координації, освітніх та адаптаційних інструментів, а також гуманістичного підходу до людського потенціалу ветеранів. Такий механізм дозволить не лише підвищити рівень зайнятості ветеранів у публічному секторі, а й сприятиме оновленню публічної служби, підвищенню її ефективності та зміцненню довіри громадян до державних інституцій. Саме в цьому контексті комплексний механізм залучення

ветеранів/ветеранок слід розглядати як стратегічну інвестицію у майбутнє публічного управління України.

3.2 Напрями підвищення ефективності реінтеграції ветеранів/ветеранок через публічну службу

Підвищення ефективності реінтеграції ветеранів і ветеранок через публічну службу є одним із ключових викликів сучасної державної політики України, що постає на перетині безпекових, соціальних і управлінських трансформацій. Результати аналізу, здійсненого у попередніх підрозділах, свідчать, що публічна служба має значний, але поки що недостатньо реалізований потенціал як простір соціальної стабілізації, професійного розвитку та відновлення суб'єктності ветеранів у цивільному житті. Саме тому напрями підвищення ефективності реінтеграції слід розглядати не як набір окремих заходів, а як стратегічно скоординовану систему управлінських рішень, спрямованих на довгостроковий результат.

Ключовою передумовою підвищення ефективності реінтеграції є переосмислення ролі публічної служби в контексті ветеранської політики. Традиційно державна служба розглядається як нейтральний роботодавець, який забезпечує рівні умови доступу для всіх громадян. Однак в умовах масового повернення військовослужбовців до цивільного життя така нейтральність фактично відтворює нерівність можливостей, оскільки не враховує специфіку військового досвіду, психоемоційні наслідки війни та перервані професійні траєкторії ветеранів/ветеранок. Підвищення ефективності реінтеграції передбачає перехід від формально рівного підходу до моделі справедливої інклюзії, у якій держава визнає особливий статус ветеранів і адаптує інструменти публічної служби до їхніх потреб [31; 42].

Одним із базових напрямів підвищення ефективності є інтеграція ветеранської компоненти у загальну кадрову політику публічної служби. Йдеться про те, щоб залучення ветеранів/ветеранок перестало бути додатковим або факультативним завданням окремих органів чи проєктів і стало складовою стратегічного кадрового планування. З урахуванням прогнозованого дефіциту кваліфікованих кадрів у публічному управлінні, ветерани можуть розглядатися як важливий резерв управлінського потенціалу, здатний підсилити інституційну спроможність держави. Для цього необхідно формувати довгострокові плани залучення ветеранів до різних рівнів публічної служби, зокрема на рівні громад, де їхній досвід кризового управління та командної роботи є особливо затребуваним [35].

Наступним важливим напрямом є вдосконалення механізмів визнання та трансформації військового досвіду у компетентності, релевантні для публічної служби. Однією з причин низької результативності залучення ветеранів є те, що військовий досвід часто не конвертується у формальні критерії відбору на посади. У результаті ветерани опиняються в ситуації, коли їхні лідерські, організаційні та стратегічні навички залишаються «невидимими» для конкурсних комісій. Підвищення ефективності реінтеграції потребує розробки методичних підходів до оцінювання військового досвіду в межах конкурсних процедур, без порушення принципів прозорості та доброчесності [40].

Важливим напрямом є також розвиток освітньо-професійних траєкторій для ветеранів/ветеранок у сфері публічної служби. Ефективна реінтеграція неможлива без формування у ветеранів розуміння специфіки цивільного управління, нормативного середовища та етики публічної служби. При цьому освітні програми мають бути адаптованими за форматом і змістом, враховувати дорослий досвід навчання, можливі обмеження за станом здоров'я та потребу у гнучкості. Поєднання короткострокових курсів, сертифікаційних програм і менторських форматів дозволяє створити безперервну модель професійного входу ветеранів у публічну службу [44].

Особливу роль у підвищенні ефективності реінтеграції відіграє якість адаптації ветеранів/ветеранок безпосередньо на робочому місці. Навіть успішне проходження конкурсного добору не гарантує стійкої інтеграції, якщо організаційне середовище не готове до прийняття ветеранів. Тому одним із ключових напрямів є формування інклюзивної управлінської культури, що передбачає підготовку керівників і кадрових служб до роботи з ветеранами, розвиток менторства та створення безпечного психологічного клімату. Дослідження свідчать, що відсутність такої підтримки значно підвищує ризик професійного вигорання та дострокового звільнення ветеранів з публічної служби [26; 38].

Не менш важливим напрямом підвищення ефективності є інституціоналізація психосоціальної підтримки в межах публічної служби. Наразі більшість програм психологічної допомоги ветеранам функціонує поза робочим середовищем, що обмежує їх вплив на професійну реінтеграцію. Інтеграція елементів психосоціальної підтримки у кадрову політику публічної служби, зокрема через партнерство з ветеранськими організаціями та службами підтримки, дозволить створити умови для більш стійкого перебування ветеранів у системі публічного управління [41].

Окремого розгляду потребує гендерний вимір реінтеграції ветеранів/ветеранок через публічну службу. Зростання кількості жінок-ветеранок вимагає адаптації управлінських підходів з урахуванням поєднання професійних, сімейних і соціальних ролей. Підвищення ефективності реінтеграції в цьому контексті передбачає розвиток гнучких форм зайнятості, забезпечення рівного доступу до кар'єрного зростання та подолання стереотипів щодо ролі жінок у публічному управлінні [36]. Без урахування гендерних аспектів політика залучення ветеранів ризикує залишити поза увагою значну частину ветеранської спільноти.

Важливим напрямом є також посилення ролі органів місцевого самоврядування у процесах реінтеграції. Саме на місцевому рівні публічна служба може стати найбільш доступним і соціально значущим каналом

включення ветеранів у громадське життя. Для підвищення ефективності необхідно розвивати методичну підтримку громад, поширювати успішні практики залучення ветеранів до роботи в органах місцевої влади та забезпечувати міжмуніципальний обмін досвідом [34]. Це дозволить зменшити територіальні диспропорції та забезпечити більш рівний доступ ветеранів до можливостей публічної служби.

Суттєвим чинником ефективності є наявність системи моніторингу та оцінки результатів реінтеграції ветеранів/ветеранок через публічну службу. Відсутність чітких індикаторів успішності унеможливорює своєчасне коригування політики та оцінку її реального впливу. Тому одним із стратегічних напрямів є розробка системи кількісних і якісних показників, що відображатимуть не лише рівень працевлаштування ветеранів, а й сталість їхньої зайнятості, задоволеність роботою, можливості кар'єрного зростання та вплив на ефективність органів влади [40; 45].

Фінансово-ресурсне забезпечення також є визначальним для підвищення ефективності реінтеграції. Без цільового фінансування освітніх програм, адаптаційних заходів і підготовки кадрового персоналу навіть найкращі концептуальні рішення залишатимуться нереалізованими. У цьому контексті доцільним є поєднання державного фінансування з ресурсами міжнародної технічної допомоги, що дозволить забезпечити сталість програм у середньо- та довгостроковій перспективі [44] (див. рис. 3.2.1).

Подана схема систематизує основні напрями підвищення ефективності реінтеграції ветеранів/ветеранок через публічну службу як взаємопов'язані елементи єдиного управлінського процесу. Вона демонструє, що результативність реінтеграції не може бути досягнута шляхом реалізації окремих заходів, а потребує комплексного впливу на кадрову політику, освітні механізми, організаційну культуру та систему моніторингу публічної служби.

Схема підкреслює, що ключовим чинником ефективності є визнання військового досвіду ветеранів/ветеранок як цінного управлінського ресурсу та його трансформація у цивільні компетентності, затребувані у сфері публічного

управління. Водночас важливе місце займає етап адаптації та підтримки, оскільки саме він забезпечує сталість зайнятості ветеранів у публічній службі та знижує ризики повторної соціальної дезадаптації.



Рисунок 3.2.1 - Напрями підвищення ефективності реінтеграції ветеранів/ветеранок через публічну службу

Джерело: розроблено автором на основі [31; 34; 36; 40; 44-50]

Включення до схеми гендерного виміру та ролі місцевого самоврядування відображає необхідність диференційованого підходу до реінтеграції з урахуванням різноманіття ветеранської спільноти та територіальних особливостей. Наявність блоку моніторингу та оцінки ефективності засвідчує динамічний характер запропонованої політики, орієнтованої на постійне вдосконалення управлінських рішень. У цілому схема 3.2.1 концептуалізує публічну службу як стратегічний інструмент реінтеграції ветеранів/ветеранок і створює логічний перехід до підсумкових результатів та очікуваних ефектів реалізації запропонованих напрямів.

Проект рекомендацій для органів публічної влади щодо залучення ветеранів/ветеранок до публічної служби представлено у Додатку А.

Реалізація запропонованих рекомендацій дозволить сформувати системний механізм залучення ветеранів/ветеранок до публічної служби, підвищити рівень їх зайнятості та професійної реалізації, а також сприятиме оновленню кадрового потенціалу органів публічної влади. У довгостроковій перспективі це забезпечить зростання довіри до державних інституцій, соціальну стабільність у громадах та підвищення ефективності публічного управління в Україні.

Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що підвищення ефективності реінтеграції ветеранів/ветеранок через публічну службу можливе лише за умови системного підходу, який поєднує кадрову, соціальну, освітню та психологічну складові. Публічна служба має трансформуватися з нейтрального інституційного середовища у простір свідомої інтеграції ветеранів, де військовий досвід розглядається як цінний ресурс, а не як бар'єр. Реалізація визначених напрямів дозволить не лише покращити якість життя ветеранів/ветеранок, а й сприятиме зміцненню інституційної спроможності держави та формуванню стійкої системи публічного управління в умовах повоєнного розвитку.

Висновки до розділу 3

Розділ 3 магістерської роботи був присвячений обґрунтуванню напрямів удосконалення механізмів реалізації публічної політики залучення ветеранів/ветеранок до публічної служби в Україні в умовах тривалих безпекових викликів і масштабної трансформації ветеранської спільноти. Проведене дослідження дозволило перейти від діагностики проблем і обмежень, виявлених у попередніх розділах, до формування системного бачення шляхів підвищення ефективності реінтеграції ветеранів через інститути публічної влади.

У межах підрозділу 3.1 було доведено, що залучення ветеранів/ветеранок до публічної служби потребує формування комплексного механізму, який поєднує нормативно-правові, інституційні, кадрові, освітні та соціально-психологічні складові. Аргументовано, що чинна модель, яка ґрунтується переважно на принципі формальної рівності доступу, не відповідає реальним умовам і не враховує специфіку ветеранського досвіду. У зв'язку з цим обґрунтовано необхідність переходу до моделі справедливої інклюзії, в якій військовий досвід ветеранів/ветеранок визнається цінним управлінським ресурсом, а публічна служба трансформується у простір соціальної та професійної реінтеграції.

Особливу увагу в Розділі 3 приділено інституційній координації політики залучення ветеранів до публічної служби. Доведено, що розпорошеність повноважень між різними органами публічної влади знижує узгодженість управлінських рішень і стримує масштабування ефективних практик. У цьому контексті запропоновано розглядати політику залучення ветеранів як міжсекторальний напрям, інтегрований у загальну кадрову політику публічної служби та систему реінтеграції ветеранів загалом. Такий підхід дозволяє посилити стратегічний характер державної політики та забезпечити її сталість у довгостроковій перспективі.

У підрозділі 3.2 було систематизовано основні напрями підвищення ефективності реінтеграції ветеранів/ветеранок через публічну службу. Доведено, що результативність реінтеграційних процесів визначається не лише кількісними показниками працевлаштування, а насамперед якістю адаптації, стабільністю зайнятості та можливостями професійного розвитку ветеранів у системі публічного управління. У роботі обґрунтовано важливість інтеграції ветеранської компоненти у кадрову політику, удосконалення механізмів визнання військового досвіду, розвитку адаптованих освітньо-професійних програм, а також формування інклюзивної організаційної культури в органах публічної влади.

Окремим важливим результатом Розділу 3 є акцент на гуманістичному вимірі публічної політики реінтеграції. Показано, що ветерани/ветеранки не можуть розглядатися виключно як об'єкт соціальної підтримки або резерв робочої сили. Натомість вони є суб'єктами публічної політики, носіями унікального досвіду служіння державі та громаді. Саме тому ефективна реінтеграція через публічну службу передбачає створення умов для збереження гідності, професійної самореалізації та відчуття суспільної значущості ветеранів, що, у свою чергу, сприяє підвищенню довіри до державних інституцій.

У Розділі 3 також наголошено на ролі органів місцевого самоврядування як ключового рівня реалізації політики реінтеграції. Доведено, що саме на місцевому рівні публічна служба є найближчою до потреб ветеранів/ветеранок і має потенціал стати ефективним каналом їх соціальної інтеграції. Водночас обґрунтовано необхідність методичної підтримки громад і зменшення територіальних диспропорцій у доступі ветеранів до можливостей публічної служби.

Узагальнюючи результати Розділу 3, можна констатувати, що підвищення ефективності реінтеграції ветеранів/ветеранок через публічну службу можливе лише за умови системного та довгострокового підходу, який поєднує інституційні зміни, кадрові інновації та гуманістичні цінності публічного управління. Запропоновані напрями удосконалення створюють теоретичне й практичне підґрунтя для формування сучасної моделі публічної служби в Україні, здатної відповідати викликам повоєнного розвитку та сприяти соціальній стійкості держави. Саме ці положення формують логічний перехід до загальних висновків магістерської роботи та підтверджують її наукову й практичну значущість.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі здійснено комплексне наукове дослідження проблеми реалізації публічної політики адаптації та реінтеграції ветеранів/ветеранок через їх залучення до публічної служби в Україні. Актуальність обраної теми зумовлена тривалими безпековими викликами, пов'язаними зі збройною агресією проти України, стрімким зростанням чисельності ветеранської спільноти після 2014 року та особливо після 2022 року, а також об'єктивною потребою держави у формуванні ефективних, інклюзивних і гуманістично орієнтованих механізмів реінтеграції осіб, які брали участь у захисті країни.

У ході дослідження доведено, що публічна політика щодо ветеранів/ветеранок у сучасних умовах виходить далеко за межі традиційного соціального захисту та компенсаційних підходів. Вона набуває рис багатовимірної системи публічного управління, яка поєднує соціальні, економічні, освітні, кадрові та управлінські інструменти. У Розділі 1 обґрунтовано, що найбільш адекватною сучасним викликам розвитку України є інтеграційна модель публічної політики щодо ветеранів/ветеранок, у межах якої ветеран розглядається не як пасивний отримувач допомоги, а як активний суб'єкт суспільних і управлінських процесів. Саме ця модель створює концептуальні передумови для використання публічної служби як ефективного інструменту соціальної та професійної реінтеграції.

Аналіз адаптації та реінтеграції ветеранів/ветеранок як об'єкта публічного управління показав, що ці процеси мають складний міжсекторальний характер і потребують скоординованих дій органів державної влади, місцевого самоврядування, громадянського суспільства та самих ветеранів. Встановлено, що відсутність системності, фрагментарність програм і недостатня увага до людського виміру реінтеграції знижують

ефективність державної політики та створюють ризики соціальної маргіналізації частини ветеранської спільноти.

У Розділі 2 на основі аналізу офіційних статистичних даних, аналітичних матеріалів та соціологічних досліджень виявлено стійку тенденцію зростання чисельності ветеранів/ветеранок у 2014–2025 роках, що трансформує ветеранську політику з «реактивної» у довгострокову стратегічну сферу публічного управління. Доведено, що потреби ветеранів у психологічній, медичній, юридичній підтримці, освіті та працевлаштуванні залишаються значною мірою незадоволеними, що ускладнює їхню повноцінну соціальну та професійну інтеграцію. Аналіз залучення ветеранів/ветеранок до публічної служби засвідчив, що попри наявність перших інституційних кроків, масштаби такого залучення залишаються обмеженими, а система адаптації ветеранів у межах публічної служби має фрагментарний характер.

У Розділі 3 обґрунтовано напрями вдосконалення механізмів реалізації публічної політики залучення ветеранів/ветеранок до публічної служби. Запропоновано розглядати залучення ветеранів як складову стратегічної кадрової політики держави, орієнтованої на оновлення людського капіталу публічного управління. Сформовано комплексний механізм залучення ветеранів/ветеранок до публічної служби, який поєднує нормативно-правове забезпечення, інституційну координацію, керований вхід до служби, освітньо-професійну підготовку, адаптацію та систему моніторингу ефективності. Доведено, що підвищення ефективності реінтеграції можливе лише за умови переходу від формально рівного доступу до моделі справедливої інклюзії, яка враховує специфіку військового досвіду, гендерні особливості та різноманіття життєвих траєкторій ветеранів/ветеранок.

Загалом результати магістерської роботи підтверджують, що публічна служба має значний потенціал як інструмент соціальної та професійної реінтеграції ветеранів/ветеранок, проте реалізація цього потенціалу потребує системних інституційних змін, ресурсного забезпечення та гуманістичного підходу до управління людським капіталом. Запропоновані у роботі

теоретичні узагальнення, аналітичні висновки та практичні орієнтири можуть бути використані у діяльності органів публічної влади, органів місцевого самоврядування, а також у подальших наукових дослідженнях з проблематики публічного управління ветеранською політикою. Робота підтверджує, що ефективна реінтеграція ветеранів/ветеранок через публічну службу є не лише соціальним обов'язком держави, а й стратегічною інвестицією у стійкість, спроможність та демократичний розвиток України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійко О. Ф. Публічна політика: теорія та практика : навч. посіб. Київ : НАДУ, 2020. 256 с.
2. Колодій А. М. Людиноцентризм у публічному управлінні: сучасні теоретичні підходи. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2019. 312 с.
3. Закон України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту» від 22.10.1993 № 3551-ХІІ (зі змін.).
4. Бакуменко В. Д., Надолішній П. І. Теоретичні та організаційні засади публічного управління. Київ : Міленіум, 2018. 384 с.
5. Шевченко О. О. Державна політика соціального захисту ветеранів: європейський досвід. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 198 с.
6. OECD. Veterans as a Resource for Public Governance. Paris : OECD Publishing, 2022. 164 p.
7. Грищенко І. М. Соціальна адаптація військовослужбовців: теоретико-методологічні засади. Київ : Інтерсервіс, 2019. 284 с.
8. Лазоренко О. В. Психосоціальна реабілітація ветеранів війни в системі публічного управління. Харків : Право, 2020. 256 с.
9. Серьогін С. М. Публічне управління соціальними процесами: теорія і практика. Дніпро : Грані, 2018. 352 с.
10. Колодій А. М. Людиноцентризм у публічному управлінні: сучасні підходи. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2019. 312 с.
11. Міністерство у справах ветеранів України. Концепція державної політики адаптації та реінтеграції ветеранів. Київ, 2021.
12. United Nations. Reintegration of Veterans and Post-Conflict Governance. New York : UN Publications, 2020. 178 p.
13. Закон України «Про державну службу» від 10.12.2015 № 889-VIII (зі змін.).

14. Національне агентство України з питань державної служби. Публічна служба в Україні: сучасні виклики та кадровий потенціал. Київ, 2022.
15. Колодій А. М. Людиноцентризм у публічному управлінні: теорія і практика. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2019. 312 с.
16. OECD. Veterans in Public Service: Policies and Practices. Paris : OECD Publishing, 2021. 176 p.
17. Міністерство у справах ветеранів України. Аналітична доповідь щодо професійної реінтеграції ветеранів. Київ, 2022.
18. United Nations Development Programme. Veterans and Public Sector Employment in Post-Conflict Societies. New York, 2020. 190 p.
19. В Україні кількість учасників бойових дій зросла до понад 1,3 млн (за даними Мінветеранів станом на 01.09.2025) // LIGA.net. 07.10.2025.
20. В Україні налічується майже 500 тисяч учасників бойових дій – Мінветеранів запустило веб-сторінку зі статистикою // Міністерство у справах ветеранів України.
21. Портрет ветерана // Український ветеранський фонд. 2022.
22. В Україні кількість учасників бойових дій зросла до понад 1,3 млн: деталі (з посиланням на дані Мінветеранів щодо 2023–2025 рр.) // Юридична газета. 09.10.2025.
23. Понад 71 тисяча військових вже отримали статус УБД за новою спрощеною системою // Міністерство оборони України. 28.08.2025.
24. Ветеранів в Україні стає більше: як зміниться їх кількість (інтерв'ю міністерки у справах ветеранів) // РБК-Україна. 02.12.2025.
25. Звіт про чисельність ветеранів війни та жертв нацистських переслідувань станом на 01.01.2025 // Пенсійний фонд України. 13.03.2025.
26. Аналіз потреб та проблем ветеранів та ветеранок за 2024 рік // Український ветеранський фонд. 2024.
27. Adapting to civilian life: Entry points to strengthen veterans' reintegration in Ukraine (Based on reSCORE Ukraine 2024) // UNDP. 2025.

28. Наталія Алюшина розповіла про проєкт НАДС щодо залучення ветеранів та ветеранок на публічну службу // Національне агентство України з питань державної служби. 22.11.2024.

29. НАДС удосконалює комунікації між державними установами та ветеранами (згадка про 1757 держслужбовців-чоловіків зі статусом ветеранів війни) // Урядовий портал / повідомлення НАДС. 20.03.2025.

30. НАДС оприлюднено кількісний склад державних службовців за перший квартал 2025 року // Національне агентство України з питань державної служби. 30.04.2025.

31. Закон України «Про державну службу» від 10.12.2015 № 889-VIII (зі змінами).

32. Національне агентство України з питань державної служби. Наталія Алюшина розповіла про проєкт щодо залучення ветеранів та ветеранок на публічну службу. 2024.

33. Національне агентство України з питань державної служби. Кількісний склад державних службовців за перший квартал 2025 року. Київ, 2025.

34. Український ветеранський фонд. Аналіз потреб та проблем ветеранів та ветеранок за 2024 рік. Київ, 2024.

35. OECD. Veterans in Public Service: Inclusive Employment Policies. Paris : OECD Publishing, 2021.

36. UNDP. Veterans' Reintegration and Public Sector Employment in Post-Conflict States. New York, 2020.

37. Національне агентство України з питань державної служби. Кар'єрне консультування для ветеранів та ветеранок: інформаційні матеріали. Київ, 2024.

38. Український ветеранський фонд. Аналітичні матеріали щодо працевлаштування ветеранів. Київ, 2024.

39. Міністерство у справах ветеранів України. Політика реінтеграції ветеранів: стан та виклики. Київ, 2023.

40. OECD. Public Employment and Veterans' Inclusion: Policy Effectiveness Review. Paris : OECD Publishing, 2022.
41. UNDP. Measuring Effectiveness of Veterans Reintegration Programs. New York, 2021.
42. Міністерство у справах ветеранів України. Стратегія реінтеграції ветеранів та ветеранок: аналітичні матеріали. Київ, 2024.
43. Національне агентство України з питань державної служби. Кар'єрні траєкторії ветеранів у публічній службі. Київ, 2025.
44. OECD. Integrating Veterans into Public Administration: Policy Frameworks. Paris : OECD Publishing, 2022.
45. UNDP. Inclusive Public Service and Veterans' Reintegration. New York, 2021.
46. Міністерство у справах ветеранів України. Аналітичний звіт про потреби та реінтеграцію ветеранів. Київ, 2024.
47. Національне агентство України з питань державної служби. Рекомендації щодо інклюзивної кадрової політики. Київ, 2024.
48. OECD. Enhancing Veterans' Reintegration through Public Employment. Paris : OECD Publishing, 2023.
49. UNDP. Public Service as a Tool for Social Reintegration of Veterans. New York, 2022.
50. World Bank. Human Capital and Veterans Reintegration Policies. Washington, 2021.

ДОДАТКИ

Проект рекомендацій для органів публічної влади щодо залучення ветеранів/ветеранок до публічної служби

Загальні положення

Проект рекомендацій розроблено з метою підвищення ефективності реалізації публічної політики адаптації та реінтеграції ветеранів/ветеранок шляхом їх залучення до публічної служби. Рекомендації адресовані органам державної влади, органам місцевого самоврядування, їх кадровим підрозділам, а також центральним органам виконавчої влади, відповідальним за формування та реалізацію кадрової й ветеранської політики.

Запропоновані рекомендації базуються на результатах аналізу сучасного стану публічної політики у сфері реінтеграції ветеранів, виявлених проблем і бар'єрів, а також на кращих національних і міжнародних управлінських практиках. Їх реалізація спрямована на формування інклюзивної, людиноцентрованої та результативної системи публічної служби, здатної ефективно використовувати потенціал ветеранської спільноти.

Рекомендації для центральних органів виконавчої влади

Центральним органам виконавчої влади доцільно забезпечити інтеграцію ветеранської компоненти у загальнодержавну кадрову політику публічної служби. Для цього рекомендується передбачити в стратегічних документах розвитку державної служби окремі цілі та завдання, спрямовані на залучення ветеранів/ветеранок, із визначенням відповідальних органів та індикаторів результативності.

Важливим напрямом є удосконалення нормативно-правового забезпечення з урахуванням потреб ветеранів. Доцільно ініціювати розробку методичних рекомендацій щодо визнання військового досвіду як релевантного

для виконання управлінських функцій у публічній службі, зокрема під час конкурсного добору та оцінювання професійних компетентностей кандидатів.

Також рекомендується розвивати інституційну координацію між органами, відповідальними за ветеранську та кадрову політику, шляхом створення міжвідомчих робочих груп або постійних координаційних платформ. Це дозволить уникнути дублювання функцій, забезпечити обмін даними та підвищити узгодженість управлінських рішень.

Рекомендації для Національного агентства України з питань державної служби

Національному агентству України з питань державної служби доцільно інституціоналізувати практику кар'єрного консультування ветеранів/ветеранок, перетворивши її з проєктної ініціативи на постійний елемент системи управління персоналом публічної служби. Рекомендується забезпечити територіальну доступність таких послуг, зокрема шляхом розвитку онлайн-форматів та співпраці з регіональними структурами.

З метою підвищення ефективності конкурсних процедур доцільно розробити рекомендації для конкурсних комісій щодо врахування військового досвіду кандидатів-ветеранів у межах чинного законодавства. Це сприятиме більш об'єктивному оцінюванню управлінського потенціалу ветеранів без порушення принципів прозорості та доброчесності.

Окремої уваги потребує підготовка кадрових служб органів публічної влади до роботи з ветеранами. Рекомендується включити до програм підвищення кваліфікації HR-фахівців модулі, присвячені особливостям адаптації ветеранів/ветеранок, психосоціальним аспектам реінтеграції та формуванню інклюзивної організаційної культури.

Рекомендації для органів місцевого самоврядування

Органам місцевого самоврядування доцільно розглядати публічну службу на рівні громади як ключовий інструмент соціальної та професійної реінтеграції ветеранів/ветеранок. Рекомендується включати питання

залучення ветеранів до місцевих кадрових програм, стратегій розвитку громад і програм зайнятості населення.

Для підвищення ефективності реінтеграції на місцевому рівні доцільно створювати або посилювати функції ветеранських координаторів, які можуть виконувати роль посередників між ветеранами, кадровими службами та керівниками структурних підрозділів. Такий підхід сприятиме зниженню інформаційних і організаційних бар'єрів для входу ветеранів у публічну службу.

Рекомендується також розвивати партнерство з громадськими ветеранськими організаціями, центрами зайнятості та закладами освіти з метою формування локальних програм професійної підготовки та адаптації ветеранів до умов публічної служби.

Рекомендації щодо адаптації та підтримки ветеранів/ветеранок у публічній службі

З метою забезпечення сталості перебування ветеранів/ветеранок у публічній службі рекомендується впроваджувати програми адаптації на робочому місці, які включають наставництво, поступове включення у функціональні обов'язки та регулярний зворотний зв'язок з боку керівництва.

Доцільним є інтегрування елементів психосоціальної підтримки у внутрішні політики органів публічної влади, зокрема через співпрацю з фахівцями у сфері психологічної допомоги та використання ресурсів ветеранських сервісів. Такий підхід сприятиме зниженню ризиків професійного вигорання та підвищенню рівня задоволеності ветеранів службою.

Особливу увагу слід приділяти гендерно чутливому підходу до реінтеграції, враховуючи потреби жінок-ветеранок, поєднання професійних і сімейних ролей, а також запобігання дискримінаційним практикам у кадровій політиці.

ВІДГУК
на кваліфікаційну роботу здобувача освітнього ступеня «Магістр»
Державного університету економіки і технологій

Здобувач: **Григорян Ішхан Македонович**

Тема роботи: Реалізація публічної політики адаптації та реінтеграції ветеранів/ветеранок через їх залучення на публічну службу

Обсяг роботи: 82 стор., 7 табл., 3 рис., 50 літ. джерел.

Ступінь розкриття теорії дослідження: виконана робота відповідає затвердженому завданню, тема розкрита повністю, використано різні методи для розв'язання завдань дослідження, поставлена мета досягнута.

Оцінка самостійності та творчості при розкритті теми: кваліфікаційна магістерська робота виконана самостійно, при розкритті теми автором використано творчий підхід.

Оцінка наукової новизни, пропозицій та їх практичне значення: Наукова новизна роботи полягає в обґрунтуванні комплексного підходу до формування та реалізації публічної політики адаптації й реінтеграції ветеранів і ветеранок із урахуванням сучасних соціальних, інституційних та управлінських викликів. Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій органами публічної влади під час розроблення та вдосконалення програм ветеранської політики, соціальної підтримки та професійної інтеграції.

Недоліки роботи: До недоліків роботи слід віднести обмежені можливості емпіричної перевірки запропонованих механізмів залучення ветеранів/ветеранок до публічної служби, залежність окремих висновків від офіційної статистики та аналітичних звітів, а також відсутність пілотної апробації запропонованих рекомендацій на рівні конкретних органів публічної влади, що не знижує загальної наукової цінності дослідження.

Загальні висновки: Кваліфікаційна магістерська робота допускається до захисту в ЕК. Автору може бути присвоєний освітній ступінь магістр зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»

Науковий керівник _____

(підпис)

к.н.держ.упр. С.В. Караков

(посада, ініціали, прізвище)

_____ 19.01.2026

(дата)

РЕЦЕНЗІЯ

на кваліфікаційну роботу здобувача освітнього ступеня «Магістр»
Державного університету економіки і технологій

Григоряна Ішхана Македоновича

На тему: Реалізація публічної політики адаптації та реінтеграції ветеранів/ветеранок через їх залучення на публічну службу

1. Актуальність і практичне значення роботи. Актуальність теми магістерської роботи зумовлена масштабними соціальними, демографічними та управлінськими викликами, пов'язаними з наслідками повномасштабної війни в Україні та зростанням кількості ветеранів і ветеранок, які потребують комплексної державної підтримки. У сучасних умовах адаптація та реінтеграція ветеранів є не лише соціальним, а й стратегічним завданням публічного управління, що безпосередньо впливає на соціальну згуртованість, стабільність громад і людський потенціал держави. Практичне значення дослідження полягає у можливості використання його результатів органами публічної влади та місцевого самоврядування під час формування та реалізації ветеранської політики, програм соціальної підтримки, зайнятості та професійної реінтеграції.
2. Позитивні сторони у роботі, які бажає підкреслити рецензент. Магістерська робота вирізняється логічною та чіткою структурою, послідовним викладом матеріалу та коректним формулюванням мети й завдань дослідження. Автор продемонстрував ґрунтовне знання теоретичних засад публічної політики, соціальної адаптації та реінтеграції, а також сучасних підходів до ветеранської політики в Україні та за кордоном. Позитивно оцінюється комплексний характер дослідження, що поєднує аналіз нормативно-правової бази, інституційних механізмів та практичних аспектів реалізації державних програм підтримки ветеранів і ветеранок. Робота має виражений гуманізований характер, з акцентом на людиноцентричність публічного управління та соціальну відповідальність держави.
3. Недоліки або дискусійні питання у роботі. До окремих недоліків роботи можна віднести обмежені можливості емпіричної перевірки запропонованих рекомендацій та залежність частини висновків від офіційної статистики й аналітичних звітів, що в умовах воєнного стану мають обмежену повноту. Окремі положення роботи могли б бути додатково підсилені за рахунок розширення порівняльного аналізу міжнародного досвіду або практичних кейсів на рівні територіальних громад, що, однак, не знижує загальної наукової та практичної цінності дослідження.
4. Оцінка якості запропонованих здобувачем заходів і пропозицій, їх практична цінність. Запропоновані здобувачем напрями вдосконалення публічної політики адаптації та реінтеграції ветеранів і ветеранок є методично обґрунтованими, логічно структурованими та практично доцільними. Рекомендації можуть бути використані органами публічної влади під час розроблення програм ветеранської політики, механізмів міжвідомчої взаємодії, соціальної та професійної інтеграції ветеранів. Отримані результати мають прикладну цінність для процесів післявоєнного відновлення, розвитку людського капіталу та підвищення ефективності публічного управління у сфері соціальної політики.
5. Загальний висновок рецензента (рекомендувати чи не рекомендувати): Робота Григоряна Ішхана Македоновича рекомендується до захисту в ЕК.

Рецензент:

В.о. декана факультету
інформаційних технологій,
доцент кафедри обліку і фінансів,
кандидат економічних наук, доцент



Супрун А.А.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ

ОЦІНЮВАЛЬНИЙ ЛИСТ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

здобувача освітнього ступеня «Магістр»

спец. 281 Публічне управління та адміністрування

Григорян Ішхан Македонович

(Прізвище, ім'я, по батькові)

Критерії	Нормативне значення, балів	Оцінка кваліфікаційної роботи за критеріями
1. Оцінювання змістовних аспектів кваліфікаційної роботи		
1.1. <i>Загальний рівень розкриття теми</i> (відповідність виконаної роботи затвердженому завданню, повнота та рівень розв'язання завдань дослідження, досягнення поставленої мети)	0-10	10
1.2. <i>Теоретична цінність отриманих результатів</i> (глибина, всебічність і повнота викладення теоретичного матеріалу, відображення дискусійних питань, загальний рівень опрацювання джерел, рівень узагальнення існуючих теоретичних підходів, методів і методик, обґрунтованість висновків щодо узагальнення теоретичних положень теми)	0- 15	15
1.3. <i>Практична цінність отриманих результатів</i> (використання сучасних та оригінальних методів дослідження, наявність елементів наукової новизни, рівень вірогідності і надійності аналітичного обґрунтування, глибина аналітично-діагностичного вивчення стану прояву проблеми, відсутність помилок у розрахунках, актуальність зібраних і проаналізованих даних, обґрунтованість висновків щодо фактичного стану та перспектив розвитку проблеми, що досліджується)	0-20	20
1.4. <i>Наявність логічної послідовності й наукового стилю викладу матеріалу дослідження</i> (володіння студентом літературною мовою і професійною термінологією, вміння логічно, аргументовано викладати результати досліджень і розробок, вдало використовувати графічний матеріал)	0-10	10
2. Оцінювання організаційних аспектів кваліфікаційної роботи		
2.1. Дотримання графіка виконання кваліфікаційної роботи	0-5	5
2.2. Відповідність роботи вимогам щодо її оформлення	0-5	5
2.3. Наявність підтвердження апробації результатів дослідження	0-5	5
Усього за критеріями змістовності і оформлення	Max 70 балів	70
3. Захист кваліфікаційної роботи		
3.1. <i>Презентація роботи</i> (якість викладення змісту кваліфікаційної роботи в доповіді, стиль викладення, мовна /грамотність, якість графічного матеріалу)	0-10	
3.2. <i>Відповіді на поставлені запитання, вміння вести наукову дискусію</i> (вміння стисло, змістовно, переконливо, аргументовано відповідати на поставлені запитання, а також на зауваження керівника та рецензента)	0-20	
Усього за критеріями захисту кваліфікаційної роботи	0-30 балів	
Загальна кількість балів	Max 100 балів	

Голова комісії _____

В.В. Орлов, канд. наук держ. упр., доцент

Заст. голови комісії _____

Г.В. Коваль, доктор наук держ. упр., професор

Зовнішній експерт _____

О.С. Ольшанвська, депутат, арбітражний керуючий Дніпропетровської ОДА

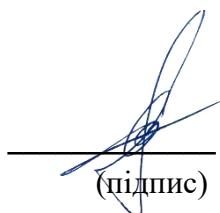
Член комісії _____

Г.В.Пурій, зав.каф. публічного управління і адміністрування ДУЕТ, к.е.н., доцент

Декларація
про дотримання академічної доброчесності під час написання кваліфікаційної
роботи магістра
Державного університету економіки і технологій

Я, Григорян Ішхан Македонович, здобувач 2 курсу, групи ЗПУА-24м Державного університету економіки і технологій розумію і підтримую політику закладу із академічної доброчесності. Я не надавав і не одержував заборонену допомогу під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

19.01.2026
(дата)


(підпис)

І.М. Григорян
(Ініціали, ПРІЗВИЩЕ)

ЗГОДА
здобувача освіти Державного університету економіки і технологій
на розміщення в Репозитарії ДУЕТ

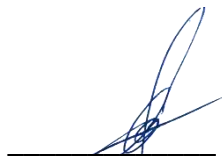
Я, Григорян Ішхан Македонович, підтримую політику Державного університету економіки і технологій щодо відкритого доступу до результатів освітньої діяльності.

Поінформована, що відповідно до пункту 5.8 «Положення про Репозитарій (електронну базу даних) Державного університету економіки і технологій», моя кваліфікаційна робота магістра на тему: «Реалізація публічної політики адаптації та реінтеграції ветеранів/ветеранок через їх залучення на публічну службу» буде розміщена в Репозитарії ДУЕТ.

Ознайомлена з умовами такого розміщення та погоджуюсь на оприлюднення повного тексту роботи в електронному форматі.

19.01.2026

(дата)



(підпис)

І.М. Григорян
(Ініціали, ПРІЗВИЩЕ)

ЗГОДА

здобувача освіти Державного університету економіки і технологій про перевірку кваліфікаційної роботи на прояви академічного плагіату та розміщення в Репозитарії ДУЕТ

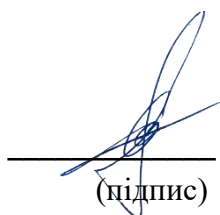
Я, Григорян Ішхан Македонович, підтримую політику Державного університету економіки і технологій з академічної доброчесності і відкритого доступу. Стверджую, що кваліфікаційна магістерська робота «Реалізація публічної політики адаптації та реінтеграції ветеранів/ветеранок через їх залучення на публічну службу» виконана самостійно та не містить академічного плагіату. Я не надавав не одержував недозволену допомогу під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають покликання на відповідне джерело.

Із чинним Положенням про запобігання та виявлення академічного плагіату в роботах здобувачів вищої освіти Державного університету економіки і технологій ознайомлений. Чітко усвідомлюю, що в разі виявлення у кваліфікаційній роботі порушення норм академічної доброчесності робота не допускається до захисту або оцінюється незадовільно.

Також я поінформований, що відповідно до пункту 5.8 «Положення про Репозитарій (електронну базу даних) Державного університету економіки і технологій» згадана робота буде розміщена в Електронному архіві Університету (Репозитарії ДУЕТ) та ознайомлений з умовами такого розміщення.

19.01.2026

(дата)



(підпис)

І.М. Григорян
(Ініціали, ПРІЗВИЩЕ)

Author / Автор	Григорян І. М.
Title / Назва	Реалізація публічної політики адаптації та реінтеграції ветеранів/ветеранок через їх залучення на публічну службу
Date of Issue / Дата видання	2026
Publisher / Видавець	Державний університет економіки і технологій
Citation / Цитування	Григорян І. М. Реалізація публічної політики адаптації та реінтеграції ветеранів/ветеранок через їх залучення на публічну службу: робота на здобуття кваліфікаційного ступеня магістра: спец. 281 – Публічне управління та адміністрування / наук. кер. Г.В. Пурій. Кривий Ріг: Державний університет економіки і технологій, 2026. 82 с.
Subject Keywords / Ключові слова	публічна політика; ветерани та ветеранки; адаптація і реінтеграція; публічна служба; публічне управління; ветеранська політика; соціальна інтеграція; професійна реінтеграція.
Abstract / Анотація	Кваліфікаційна магістерська робота присвячена дослідженню формування та реалізації публічної політики адаптації і реінтеграції ветеранів і ветеранок як одного з ключових напрямів соціальної та кадрової політики держави в умовах воєнного та післявоєнного розвитку України. Об'єктом дослідження є система публічної політики у сфері ветеранської підтримки, в межах якої адаптація та реінтеграція розглядаються як комплексний управлінський, соціальний і гуманітарний процес відновлення людського потенціалу. У роботі систематизовано теоретичні підходи до розуміння публічної політики, соціальної адаптації та реінтеграції ветеранів, узагальнено вітчизняний і зарубіжний досвід державної підтримки ветеранів і ветеранок. Проаналізовано нормативно-правові та інституційні засади реалізації ветеранської політики в Україні, визначено основні проблеми та виклики її впровадження в умовах воєнного стану, зокрема фрагментарність управлінських рішень, обмеженість ресурсів і потребу в міжсекторальній взаємодії. На основі проведеного аналізу обґрунтовано напрями удосконалення публічної політики адаптації та реінтеграції ветеранів і ветеранок шляхом застосування комплексного, людиноцентричного та управлінського підходів. Запропоновані рекомендації можуть бути використані органами публічної влади та місцевого самоврядування у процесах формування програм соціальної підтримки, професійної інтеграції та розвитку ветеранської політики. Отримані результати мають прикладне значення та сприяють підвищенню ефективності публічного управління в умовах післявоєнного відновлення України.