

Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток» включено до переліку наукових фахових видань України з державного управління (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 1643 від 28.12.2019).

Спеціальність – 281.

Державне управління: удосконалення та розвиток. 2026. № 2.

ISSN 2307-2156



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2026.2.17>

УДК 351.84:364.3-057.36:355.1(477)

Д. Д. Заяць,

к. держ. упр., доцент, доцент кафедри публічного врядування,

Національний університет «Львівська політехніка»

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0945-6971>

**МІЖВІДОМЧА КООРДИНАЦІЯ ТА ЦИФРОВЕ ВРЯДУВАННЯ У
СФЕРІ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ УЧАСНИКІВ БОЙОВИХ ДІЙ:
ІНСТИТУЦІЙНА МОДЕЛЬ І СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ
РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ**

D. Zayats,

*PhD in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor of the
Department of Public Governance, Lviv Polytechnic National University*

**INTERAGENCY COORDINATION AND DIGITAL GOVERNANCE IN
SOCIAL PROTECTION OF COMBATANTS: AN INSTITUTIONAL MODEL
AND A PERFORMANCE INDICATOR SYSTEM**

Стаття присвячена обґрунтуванню міжвідомчої координації та цифрового врядування у сфері соціального захисту учасників бойових дій (УБД) в Україні як необхідної умови інтегрованого надання послуг і виплат за логікою «повного циклу» (від встановлення/верифікації статусу до отримання пільги/виплати та подальшого контролю). На основі аналізу нормативно-правової бази та стратегічних документів соціальної і ветеранської політики, а також узагальнення сучасних підходів публічного управління до мережевого та колаборативного врядування, цілісного урядового підходу і врядування цифрової епохи запропоновано інституційну модель координації (стратегічний, тактичний і операційний рівні) з чітким розподілом ролей власника політики, власника процесу та власника даних. Обґрунтовано принципи формування системи ключових показників результативності (KPI) у логіці «вхідні ресурси – процес – вихідні результати – суспільний ефект», що дає змогу вимірювати наскрізну результативність та інтегрованість на основі адміністративних даних ЄДРВВ/ЄІССС і журналів взаємодії каналів надання послуг. Практичне значення результатів полягає у можливості стандартизувати міжвідомчі процеси, узгодити строки та якість сервісу та підвищити справедливість доступу до ветеранських послуг у громадах.

This article substantiates interagency coordination and digital governance in the social protection of combat veterans in Ukraine as a prerequisite for integrated, user-centred service delivery across the full case trajectory – from status confirmation and eligibility checks to benefit assignment, payment, and subsequent verification/oversight. Building on an analysis of Ukraine’s legal and strategic framework (veteran policy, social services, administrative procedure, personal data protection, and digital registers), as well as the OECD/SIGMA approach to integrated services and accountability, the paper synthesises contemporary public administration scholarship on network governance, collaborative governance, the whole-of-government approach, and digital-era governance. The core contribution is a conceptual institutional model that operationalises coordination as a distinct

management function rather than episodic interagency alignment. The model distinguishes three governance tiers (strategic steering, tactical coordination and delivery management, operational service provision) and specifies role separation for policy ownership, process ownership, and data ownership. This architecture supports life-event structuring of veteran services and identifies control points for end-to-end process management. To enable evidence-based oversight without relying on expert interviews, the study proposes a performance indicator system (KPI) structured along the input–process–output–outcome chain. Indicators are designed to be measurable using administrative data from the Unified State Register of War Veterans (EDRVV) and the Unified Information System of the Social Sphere (EISSS/UISSS), complemented by digital interaction logs across service channels. The KPI logic explicitly avoids digitisation for its own sake by combining timeliness and quality of service delivery with interoperability and data-quality metrics and by embedding public values – transparency, equity of access, and trust – into monitoring. The findings support practical steps for public authorities to standardise interagency processes, agree on time/quality standards, strengthen data governance among data holders and administrators, and reduce repeated applications caused by fragmented procedures. Future research is outlined around adapting KPIs to different beneficiary groups and territorial/channel contexts and testing data-governance loops as a tool for improving administrative decision quality.

Ключові слова: *публічне управління, соціальний захист, учасник бойових дій, міжвідомча координація, цифрове врядування, ветеранська політика, соціальні послуги, соціальна політика.*

Keywords: *public administration, social protection, combat veteran, interagency coordination, digital governance, veteran policy; social services, social policy.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. *Соціальний захист учасників бойових*

дій (далі – УБД) в Україні має подвійний вимір: правовий – визначення статусів і гарантій, управлінський – організація «ланцюга» послуг і виплат через різні інституції та рівні влади. Базові гарантії, статуси та пільги визначено Законом України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту» (далі – ЗУ № 3551-ХІІ) [11].

Через те, що практична реалізація прав ветеранів здійснюється через множинність органів та інформаційних платформ, це підвищує ризик дублювання процедур, неузгодженості рішень і нерівності доступу залежно від спроможності конкретної інституції або громади. Тому реалізація цих гарантій у сучасних умовах потребує не лише розширення ресурсів, а насамперед узгодженого управління процесами між центральними органами виконавчої влади, Пенсійним фондом України (далі – ПФУ), органами місцевого самоврядування (далі – ОМС), закладами/надавачами послуг і цифровими платформами соціальної сфери.

Практичні проблеми, що формують «вузли» управлінської складності, можна узагальнити у трьох площинах.

1. Багатосуб'єктність і фрагментація процедур: ветеранська політика охоплює питання соціальних послуг, адміністративних послуг, пенсійного і страхового забезпеченням (через взаємодію з ПФУ в межах соціальної сфери), а також поєднується із політиками безбар'єрності та реінтеграції (працевлаштування, освіта тощо).

2. Інформаційна роз'єднаність та якість даних: ключова умова «безшовного» сервісу (seamless service) – наявність релевантних реєстрів і механізмів електронної взаємодії. Для ветеранської політики такою базою є Єдиний державний реєстр ветеранів війни (далі – ЄДРВВ), що прямо орієнтований не лише на облік, а й на реалізацію соціальних гарантій, адміністрування потреб та координацію дій органів влади. У соціальній сфері ширший контур цифровізації формує Єдина інформаційна система соціальної

сфери (далі – ЄІССС), яка забезпечує електронну інформаційну взаємодію, стандартизацію процедур і підвищення доступності соціальної підтримки населення.

3. Зміна парадигми від «інституційної логіки» до «логіки життєвих подій». Сервісний дизайн у соціальному захисті дедалі більше орієнтується на життєві події (демобілізація, встановлення статусу, інвалідність, потреба у реабілітації, працевлаштування тощо), а не на структуру органів. Такий підхід підтримується міжнародними рекомендаціями у сфері цифрового урядування (Організацією економічного співробітництва та розвитку – OECD) щодо інтегрованого, людиноцентричного надання послуг і даних як стратегічного активу [21-22].

З огляду на це, центральним практичним завданням стає побудова дієвої міжвідомчої координації, що поєднує: правові підстави та процедури, інституційну архітектуру та відповідальність, цифрові інструменти, показники результативності, які дозволяють управляти сферою як цілісним «сервісним ланцюгом»: від первинної верифікації статусу і даних – до надання послуг, виплат та контролю.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика міжвідомчої координації у сфері соціального захисту учасників бойових дій є міждисциплінарною і розкривається на перетині сучасних підходів науки публічного управління: мережевого врядування (network governance), колаборативного врядування (collaborative governance), цілісного урядового підходу (whole-of-government) та врядування цифрової епохи (digital-era governance). У сукупності ці концепти дозволяють пояснити, чому формальна наявність нормативних гарантій і цифрових ресурсів не забезпечує автоматично інтегрованого сервісу, якщо відсутні сталі інституційні механізми координації, управління даними (data governance) та спільної підзвітності.

У теорії мережевого врядування одним із базових є питання вибору моделі управління організаційною мережею залежно від кількості учасників, рівня

довіри, потреби у централізації та очікуваних результатів взаємодії. Відомою є типологія К. Прован та П. Кеніс, які окреслюють три форми мережевого управління (shared governance; lead organization; network administrative organization) і показують, що кожна має притаманні “напруження” (ефективність ↔ легітимність, стабільність ↔ гнучкість) та потребує відповідних управлінських рішень для підтримання результативності мережі [23]. Для сфери соціального захисту УБД це означає: міжвідомча взаємодія не може бути лише сукупністю двосторонніх погоджень; потрібні спеціально визначені механізми управління мережею взаємодії – від регламентів і процедур узгодження до розподілу ролей у даних та спільного моніторингу.

Дотичним до цього є підхід колаборативного врядування, який акцентує, що успішна координація потребує не тільки формальних правил, а й інклюзивного дизайну інституцій, фасилітаційного лідерства та циклічного процесу спільного вироблення рішень (діалог → довіра → спільне розуміння → зобов’язання → проміжні результати) [14]. Практично це підводить до необхідності напрацювання і застосування: узгоджених міжвідомчих процедур і стандартів прийняття рішень; прозорих правил обміну даними; механізмів зниження транзакційних витрат заявника через «логіку повного циклу («end-to-end»»).

Подальший розвиток колаборативної парадигми представлений інтегративною рамкою К. Емерсон, Т. Набатчі та С. Балог, яка дає змогу операціоналізувати координацію через компоненти спроможності спільної дії – принципово-орієнтовану взаємодію (principled engagement), спільну мотивацію (shared motivation) та спроможність до спільної дії (capacity for joint action) – і пов’язати їх із вимірюванням результатів. [18]. У контексті цифрового врядування це є методологічною підставою для побудови системи ключових показників ефективності (далі – КРІ), де індикатори вимірюють не «активність окремих органів», а спільний результат на всьому маршруті кейсу.

«Цілісний урядовий підхід» розглядає координацію як інституційну відповідь на наслідки фрагментації державного сектору та зростання складності політик. Дослідники наголошують, що розукрупнення та «агентнізація» можуть збільшувати внутрішні бар'єри взаємодії, а відтак вимагають мета-механізмів інтеграції: спільних цілей, міжвідомчих правил і горизонтальної узгодженості [16]. Відповідно, для ветеранської політики пріоритет стає проектування інституційної моделі координації як «цілого циклу», а не набору розрізнених адміністративних процедур.

Цифровий вимір цієї дискусії формує парадигма «врядування цифрової епохи», де цифровізація трактується як реінтеграція послуг навколо користувача та даних, з переходом від відомчої логіки до логіки життєвих подій (life-events) [17]. У дослідженнях з е-урядування також підкреслюється, що цифрова трансформація не зводиться до впровадження інформаційних технологій (ІТ), а потребує спрощення і стандартизації процесів, управління платформними рішеннями та індикаторів, які роблять вимірюваними зміни у сервісах і врядуванні [20]. Водночас у фаховій літературі застерігають від редукції результативності до суто технологічних показників і наголошують на необхідності врахування публічних цінностей (довіра, прозорість, справедливість доступу) [15].

Окрему групу досліджень становлять праці про міжвідомчий обмін інформацією та спільне використання даних. Вони демонструють, що успіх інтеграції визначається не тільки технічними рішеннями, а й інституційними стимулами до співпраці, сумісністю даних, узгодженістю процедур і наявністю «власників» процесів та даних [19]. Це особливо важливо для соціального захисту УБД, де управлінська цінність цифрових ресурсів реалізується лише за умови належної побудови врядування даними (data governance), аудитів доступу та вимірювання реальної «наскрізної (end-to-end) результативності».

Разом із тим, у наявній літературі й практиці залишаються невирішені або недостатньо формалізовані аспекти. Одним із таких питань є відсутність єдиної інституційної «наскрізної «end-to-end» моделі» для ветеранських сервісів, яка чітко розподіляє ролі між «власником політики», «власником даних/реєстрів», «власником процесів» і «власником фронт-офісу» (ЦНАП/електронні сервіси), а також описує механізми координації на стратегічному, тактичному та операційному рівнях. Також недостатньо розроблено систему показників результативності, що поєднує вимірювання доступності/якості сервісу, управління даними (якість, актуальність, помилки), інституційну підзвітність і сталість (sustainability) системи в умовах масштабування. Важливим є також вирішення питання ризиків «цифрової нерівності»: цифрові канали (портали, застосунки) розширюють доступ, але не повинні витіснити офлайн канали. Паралельне функціонування онлайн- і офлайн-каналів вимагає таких КРІ, які оцінюють не сам факт цифровізації, а реальну доступність і якість послуг для всіх груп отримувачів, з урахуванням принципів безбар'єрності.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті – обґрунтувати інституційну модель міжвідомчої координації та цифрового врядування у сфері соціального захисту УБД в Україні та запропонувати систему показників результативності, що може бути впроваджена органами публічної влади на основі адміністративних даних і відкритих/офіційних звітів.

Завданнями дослідження є проаналізувати нормативно-правову та політичну рамку ветеранської політики й цифровізації соціальної сфери; окреслити інституційну екосистему акторів (центральний рівень – регіон/громада – фронт-офіс/канали) та цифрові інструменти (ЄДРВВ, ЄІССС, електронні посвідчення, портали); ідентифікувати типові «точки розриву» міжвідомчої координації (процесні, дані, підзвітність, канали тощо); запропонувати інституційну «наскрізну модель» та систему КРІ (вхідні ресурси – процес – вихідні результати – суспільний ефект), релевантну до української практики.

Виклад основного матеріалу дослідження. Визначальним нормативним актом, що встановлює категорії ветеранів війни, у тому числі УБД, та перелік базових соціальних гарантій, є ЗУ № 3551-ХІІ [11]. Однак на рівні реалізації прав значення мають також: законодавство про соціальні послуги, яке встановлює поняття соціальної підтримки/послуг, суб'єктів системи та загальні механізми надання; законодавство про адміністративні послуги, яке задає вимоги до організації сервісів, у тому числі – розвитку електронних каналів; законодавство про адміністративну процедуру, що підсилює стандарти належного прийняття індивідуальних адміністративних актів (рішень щодо заявника) [5-6; 10].

Важливим політичним документом, який дозволяє ув'язати різні напрями в єдину рамку державної політики, є Стратегія ветеранської політики на період до 2030 року та операційний план її реалізації (2024-2027) [13]. З управлінської точки зору, Стратегія задає потребу в системності (узгодженість напрямів, інституцій та інструментів), а отже – потребу в координації, цифрових механізмах і вимірюванні результативності.

Постановою Кабінету міністрів України (далі – КМУ) від 14 квітня 2021 року № 404 затверджено Положення про ЄІССС [8]. ЄІССС визначено як інформаційно-комунікаційну систему, що забезпечує реалізацію функцій суб'єктів соціальної сфери, інформаційну підтримку, а також електронну взаємодію. Ключовими з позиції публічного управління є такі елементи Положення:

- визначення суб'єктів системи (Міністерство соціальної політики, сім'ї та єдності (далі – Мінсоцполітики), ПФУ, Національна соціальна сервісна служба України (далі – Нацсоцслужба), інші органи та надавачі соціальної підтримки);
- визнання багатоканальної взаємодії заявника, включно з Порталом Дія, порталом ПФУ, соціальним порталом Мінсоцполітики тощо;
- закріплення держателя ЄІССС (Мінсоцполітики, а для частини підсистем – ПФУ) та адміністратора (ДП «ІОЦ Мінсоцполітики»);

- формулювання мети: автоматизація процесів у соціальній сфері, розвиток електронної взаємодії, прозорість, цифровізація ринку соціальної підтримки і підвищення доступності.

Отже, ЄІССС є «горизонтальною» цифровою інфраструктурою, потенційно здатною зменшити фрагментацію даних і процедур. Додаткову доказову основу щодо значення ЄІССС як інструменту ефективності наводять аналітичні матеріали Світового банку про прозорість та оптимізацію адміністрування соціальних програм через ЄІССС [26].

Постанова КМУ від 14 серпня 2019 року № 700 встановлює порядок створення та ведення ЄДРВВ, визначаючи його як єдину державну інформаційно-комунікаційну систему для збирання, зберігання, захисту й обробки інформації про ветеранів та пов'язані категорії [7]. Принципово важливо, що мета ведення Реєстру включає: реалізацію пільг і соціальних гарантій; адміністрування потреб; координацію діяльності органів влади в питаннях соціального захисту. Тобто нормативно ЄДРВВ задумано не як «пасивний облік», а як інструмент управління політикою (реалізацією політики), що прямо пов'язаний із координацією.

Окремо варто підкреслити інституційне закріплення ролей: розпорядником і держателем ЄДРВВ визначено Міністерство у справах ветеранів України (далі – Мінветеранів), яке також відповідає за координацію внесення даних та інформаційну взаємодію з базами даних уповноважених суб'єктів. Це створює формальну основу для «центра управління даними» у ветеранській політиці, але практичний ефект залежить від реальної побудови міжвідомчих процесів, стандартів даних та підзвітності.

Для цифрового врядування принциповим є не лише наявність реєстрів, а й сервісні канали, через які заявник отримує результат. На рівні публічної комунікації та сервісів важливими «вхідними точками» є:

- портал e-Ветеран як база знань і сукупність електронних сервісів, що орієнтуються на заяви/супровід та доступ до інформації про статуси й гарантії [3];

- електронне посвідчення ветерана, що пов'язує пред'явлення статусу з підтверджувальним записом у ЄДРВВ через унікальний ідентифікатор (QR-код) та використовує електронну ідентифікацію в застосунку Дія [4];

- новинні повідомлення екосистеми Дія/урядових партнерів про запуск посвідчення ветерана в Дії [2], масштабування сервісів у Центрах надання адміністративних послуг (далі – ЦНАП) та розвиток інструментів «карти послуг» у громадах .

З управлінської позиції ці інструменти ілюструють перехід до гібридної моделі надання послуг (електронно + офлайн через ЦНАП/структурні підрозділи). Водночас ця модель потребує суворішої координації між «власниками процесів» і «власниками даних», аби уникати розривів між електронною заявою, адміністративним рішенням і фактичним наданням виплати/послуги.

Спираючись на аналіз нормативної бази та принципів OECD/SIGMA, можна виокремити 4 групи проблем, що зазвичай «ламають» інтегроване надання послуг [24; 25].

1. Фрагментація процедур («розірваний ланцюг» надання послуги). Навіть за наявності електронних каналів наскрізний маршрут заявника нерідко проходить через кілька різних процедур і суб'єктів (набуття статусу → підтвердження → призначення пільги/виплати → контроль/перевірка). За відсутності відповідального за процес і узгоджених стандартів строків та рівнів сервісу виникають затримки, дублювання документів і повторні звернення.

2. Управління даними та інтеперабельність. Закон України «Про публічні електронні реєстри» [9] формує рамку для управління публічними даними як активом і встановлює базові підходи до організації реєстрів. Постанова КМУ від

08 вересня 2016 року № 606 [1] закріплює механізм електронної взаємодії ресурсів, у межах якого ЄДРВВ включено до переліку електронної взаємодії. Попри це, «вузьким місцем» зазвичай стає не правова можливість, а якість первинних даних (актуальність, повнота, помилки); узгодженість довідників/ідентифікаторів; прозорі правила доступу та логування запитів; розмежування відповідальності між держателем, адміністратором та суб'єктами-джерелами даних.

3. Підзвітність і управління результативністю. Принципи SIGMA та практики ОЕСД підкреслюють потребу в чітких правилах підзвітності й вимірюванні результатів державного управління (не лише кількістю сервісів, а якістю та ефективністю) [25]. У ветеранській політиці це означає, що успіх не може оцінюватися тільки показниками «запущено сервіс» або «створено реєстр»; потрібні метрики доступності, часу до результату, частки відмов/помилки, повторних звернень, скарг тощо.

4. Баланс цифровізації та безбар'єрності. Національна стратегія безбар'єрності [12] задає вимоги до доступності послуг, а ЄІССС прямо включає напрями гендерної рівності/недискримінації та соціальної підтримки вразливих груп. Ветерани як група з високою неоднорідністю потреб (реабілітація, психологічна підтримка, інвалідність тощо) потребують збереження офлайн каналів та адаптацій сервісу. КРІ мають врахувати, що «цифрове охоплення» не повинно підміняти «фактичний доступ».

Ґрунтуючись на проведеному аналізі нормативної бази та вказаних проблемах у сфері надання соціальних послуг УБД, видається доцільним зазначити, що вибір інституційної моделі міжвідомчої координації доцільно здійснювати з огляду на те, що ветеранська політика має ознаки мережевої публічної політики: результат (соціальний захист учасників бойових дій) формується через взаємодію кількох органів публічної влади та інформаційних ресурсів, а не в межах одного адміністративного центру відповідальності. З

позицій теорії мережевого врядування ефективність такої взаємодії залежить від наявності визначеного управління мережею (розподілу ролей і повноважень, правил взаємодії, каналів ухвалення рішень) та механізмів балансу між результативністю і легітимністю [23]. З позицій колаборативного врядування сталість координації потребує такого інституційного дизайну, який забезпечує узгодження критеріїв рішень, прозорість правил і нарощування довіри через відтворені процедури спільної дії [14; 18]. Це дає підстави розглядати запропоновану інституційну схему (рис. 1) як концептуальний каркас наскрізного (повного циклу) врядування, де координація трактується не як епізодичне погодження, а як окрема управлінська функція зі своїми інструментами, даними та показниками.

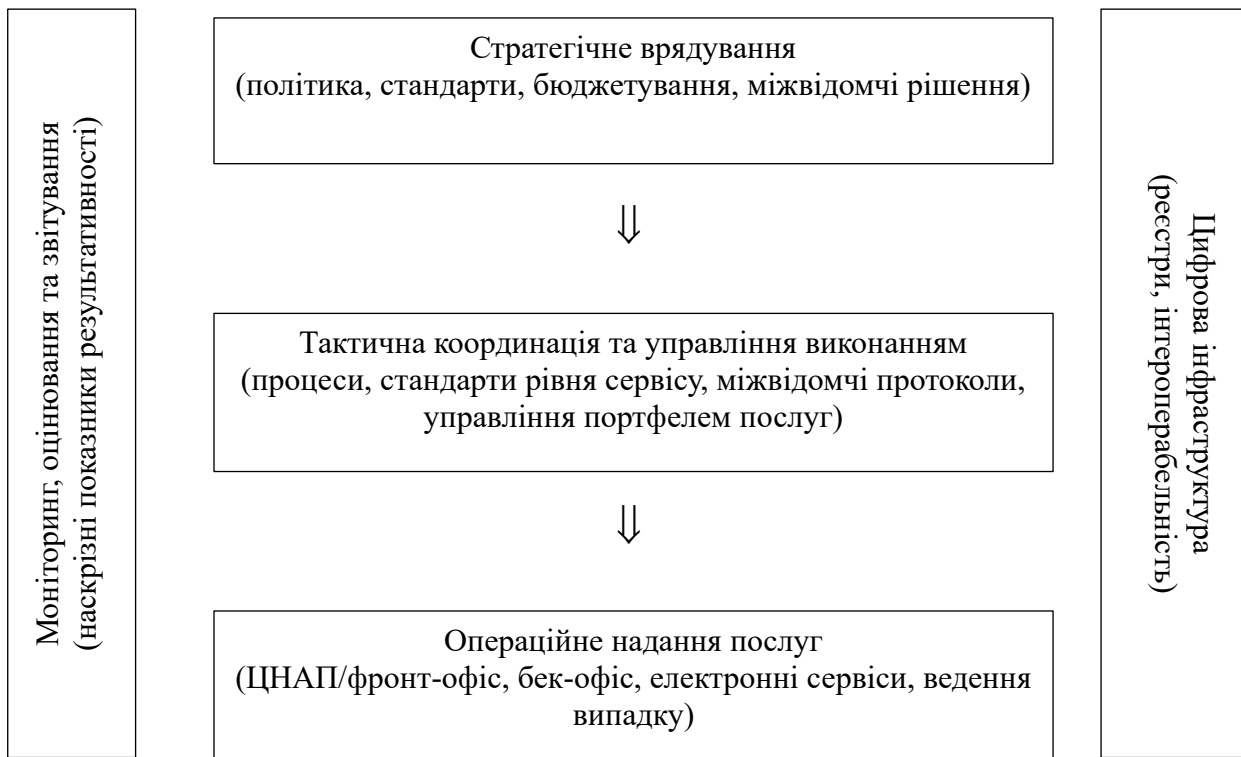


Рис. 1. Інституційна модель міжвідомчої координації та цифрового врядування у ветеранській політиці (концептуальна схема)

Запропонована модель базується на таких принципах:

1. Єдина логіка життєвих подій для ветеранських сервісів (наприклад, «демобілізація/повернення», «набуття статусу», «реабілітація», «працевлаштування», «підтримка сім'ї») із визначенням наскрізних (повного циклу) процесів і точок контролю (табл. 1).

2. Розподіл ролей у трикутнику “політика-процес-дані” (табл. 2):

- власник політики (policy owner) – визначає цілі та пріоритети;
- власник процесу (process owner) – відповідає за інтегрований шлях заявника;
- власник даних/реєстрів (data owner / register holder) – відповідає за якість, доступ і взаємодію даних.

2. Цифрові реєстри та ЄІССС як «інфраструктура», а не «самоцінність»: дані мають працювати на сервіс і результативність.

3. Підзвітність через КРІ (процесні та результативні показники), з регулярним моніторингом (табл. 3).

Таблиця 1. Карта «життєвих подій» та потрібних міжвідомчих взаємодій

Життєва подія / сервісний пакет	Рішення/результат для заявника	Основні органи-учасники	Ключові дані/реєстри	Типові ризики координації	Мінімальний набір КРІ (без числових значень)
Набуття/підтвердження статусу УБД	Статус підтверджено; витяг/посвідчення; можливість користування гарантіями	Мінветеранів; уповноважені суб'єкти; сервісні точки	ЄДРВВ [7]; взаємодія ресурсів [1]	Невідповідність даних; дублювання документів; різні трактування підстав	Час до рішення; частка повторних звернень; частка кейсів із ручною корекцією
Доступ до соціальної підтримки/пільг (у межах законодавства)	Призначення/відмова; виплата/пільга/послуга; повідомлення заявнику	Мінсоцполітики; ПФУ; ОМС; надавачі (за процедурою)	ЄІССС [9]; ЄДРВВ [7]	Несинхронні регламенти; затримки через відсутність інтероперабельності	Час «від заяви до результату»; частка мотивованих відмов; частка автоматичних перевірок

Продовження таблиці 1.

Отримання соціальних послуг/реабілітації (пакет підтримки)	План/надання послуги; підтвердження завершення; наступні кроки	ОМС; надавачі послуг; контроль/моніторинг (за повноваженнями)	ЄІССС (облік випадку) [8]	Нерівна доступність; різна якість послуги; розрив між рішенням і фактом надання	Час до початку послуги; частка завершених кейсів; частка скарг/повторних звернень
Швидка верифікація статусу в повсякденних ситуаціях	Миттєве підтвердження статусу (онлайн/офлайн) за ідентифікатором	Мінветеранів; канали Дія/е-сервіси; уповноважені органи	е-посвідчення; ЄДРВВ [7]	Помилки ідентифікації; розбіжності даних; недоступність каналу	Рівень помилок верифікації; доступність сервісу (uptime); час відповіді

Таблиця 2. Матриця акторів та ролей у ветеранській політиці (політика-процес-дані)

Рівень	Інституція/актор	Роль у політиці	Роль у процесах (end-to-end)	Роль у даних/реєстрах	Канал взаємодії із заявником
Центральний	Мінветеранів	Формування та координація ветеранської політики (стратегічні цілі, стандарти)	Узгодження вимог до «життєвих подій» та міжвідомчих регламентів	Держатель/розпорядник ЄДРВВ [7]	е-Ветеран; електронні та офлайн канали
Центральний	Мінісоцполітики	Соціальна політика та соціальна підтримка; методологія соцпослуг	Стандартизація/регламентація процедур соціальної підтримки	Держатель ЄІССС [8]	Портали/кабінети; ЦНАП; звернення
Центральний	ПФУ	Адміністрування окремих компонентів соціального забезпечення у межах компетенції	Призначення/виплата за визначеними процедурами; інтеграція каналів	Держатель окремих підсистем ЄІССС [8]	Портал/кабінет ПФУ; сервісні точки
Регіон/громада	Органи місцевого самоврядування / уповноважені структурні підрозділи	Місцеві програми підтримки, доступність і безбар'єрність сервісів	Прийом заяв, супровід кейсу, координація з надавачами послуг	Внесення/верифікація даних у межах регламентів ЄІССС/ЄДРВВ [7-8]	ЦНАП; «єдині вікна»; мобільні/візні і сервіси
Крос-сектор	Надавачі соціальних послуг / контрольні органи (у межах законодавства)	Реалізація соціальних послуг; контроль якості (за визначеними повноваженнями)	Надання послуг, ведення випадку, формування результатів (outputs)	Облік та звітність у компонентах ЄІССС (за регламентом) [8]	Офлайн/онлайн взаємодія (залежно від послуги)

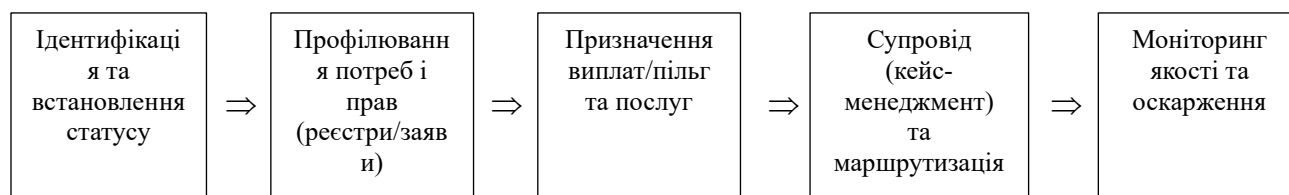
У парадигмі *цілісного урядового підходу* («уряд як єдине ціле») підкреслюється, що фрагментація підсистем і розподіл повноважень без механізмів інтеграції породжують для громадянина додаткові транзакційні витрати та «відомчі бар'єри» [16]. У цифровій площині це виражається у підході врядування цифрової епохи: цифрова трансформація має приводити до реінтеграції послуг навколо користувача та даних, а не до «оцифрованої фрагментації» [5]. Відповідно, система KPI (табл. 3) повинна фіксувати не лише внутрішню продуктивність органів, а результативність повного маршруту – від подання заяви до отримання рішення/послуги (рис. 2), включно з показниками якості даних, інтеперабельності та справедливості доступу.

Таблиця 3. Показники результативності (KPI) для міжвідомчої координації та цифрового врядування (шаблон)

Домен	Показник	Операційне визначення	Джерело даних	Періодичність	Власник показника/звітність
Доступність сервісу	Частка звернень, завершених «з першого разу»	Частка кейсів без повторної подачі документів/додаткових уточнень	Журнали звернень фронт-офісів; електронні канали (лог-записи)	Квартал	Власник процесу (process owner)
Строки (time-to-result)	Медіанний час до адміністративного рішення	Від реєстрації заяви до ухвалення рішення (адміністративного акта)	ЄІССС/відомчі системи [8]	Місяць	Орган, що ухвалює рішення
Якість даних	Частка записів, що потребують ручної корекції	Частка кейсів із конфліктами ідентифікації/даних або виправленнями	ЄДРВВ/реєстрові журнали [7]	Місяць	Власник даних/держатель реєстру
Інтеперабельність	Частка автоматичних перевірок без паперових довідок	Частка перевірок, виконаних через електронну взаємодію ресурсів	Журнали взаємодії (система взаємодії) [1]	Квартал	Адміністратор/держателі ресурсів

Продовження таблиці 3.

Підзвітність	Частка мотивованих відмов	Частка відмов із повним обґрунтуванням і роз'ясненням порядку оскарження	Рішення у системі; реєстр рішень/повідомлень	Квартал	Орган, що ухвалює рішення
Безбар'єрність/канална рівність	Різниця у строках між онлайн/офлайн каналами	Порівняння строків/успішності для різних каналів подання (без дискримінації)	ЄІССС + журнали фронт-офісів [8]	Півріччя	Координаційний орган/власник процесу
Захист даних і комплаєнс	Інциденти доступу/порушення політик доступу	Кількість інцидентів; час реагування; результати аудиту доступів	Логи доступу; результати аудитів (комплаєнс)	Квартал	Держатель/адміністратор ресурсів



Канали взаємодії: ЦНАП / фронт-офіс • електронні сервіси • контакт-центр

Рис. 2. Наскрізний маршрут отримання послуг учасником бойових дій (логіка життєвих подій і точок контролю)

Підтримкою такого підходу є дослідження е-урядування, де наголошено на необхідності процесного спрощення, стандартизації та управління платформними рішеннями [20], а також застереження щодо звуження оцінювання до технічних метрик – без урахування публічних цінностей та довіри [15]. Крім того, емпіричні огляди міжорганізаційного обміну даними показують, що бар'єри інтеграції часто зумовлені інституційними стимулами до співпраці, несумісністю наборів даних і проблемами управління змінами. Тому подолання цих бар'єрів потребує одночасного вдосконалення як “процесного” контуру

(регламенти, ролі, маршрути послуг), так і контуру врядування даними (стандарти даних, відповідальність за якість, доступи та інтероперабельність) [19]. Саме тому запропонована система показників розглядається як елемент спільної підзвітності: вона дозволяє відслідковувати вузькі місця координації, зменшувати повторні звернення та підвищувати прозорість рішень без введення будь-яких вигаданих статистичних значень.

На стратегічному рівні здійснюється: узгодження цілей і стандартів; встановлення вимог до даних/інтероперабельності; затвердження КРІ та форматів звітування. Тактичний рівень (відомчо-міжвідомчий) покликаний забезпечувати: міжвідомче узгодження процесів і регламентів обміну даними; управління змінами (адаптація (та навчання) органів/громад до стандартів). Операційний рівень (сервісний) представлений: фронт-офісами (ЦНАП/«єдині вікна»), контакт-центрами, електронними каналами; контролем строків, якості, повторних звернень; роботою зі скаргами.

Щодо логіки побудови системи показників результативності, то рекомендується застосувати багаторівневість:

- Ресурси/спроможність (input): покриття сервісних точок, підключення до реєстрів, наявність регламентів;
- Процес (process): строки, частка автоматизованих перевірок, частота помилок, повторні звернення;
- Вихід (output): кількість завершених справ/послуг, частка електронних рішень/витягів, частка відмов з формальних причин;
- Результат (outcome): доступність і безбар'єрність (у т.ч. канална рівність), задоволеність, зниження транзакційних витрат;
- Захист даних і комплаєнс (integrity/compliance): відповідність захисту персональних даних, прозорість доступу до даних, аудит.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. З огляду на сучасну наукову дискусію, міжвідомча координація у ветеранській

політиці є не «додатковою» організаційною опцією, а необхідною умовою результативності мережевих політик [14; 18; 23]. Стабільність такої координації забезпечується поєднанням цілісного урядового підходу («уряд як єдине ціле») як логіки інтеграції [16] із підходами врядування цифрової епохи, орієнтованими на життєві події та реінтеграцію послуг [17]. Практичним інструментом цього поєднання виступає система показників, що вимірює наскрізну результативність процесів, якість даних та інтероперабельність, а також підтримує публічні цінності (прозорість, справедливість доступу, довіра) у цифровій трансформації [15; 19-20].

Нормативно-правова база України створює передумови для розвитку цифрового врядування у соціальній сфері через ЄІССС та у ветеранській політиці через ЄДРВВ, а також через рамкове регулювання публічних електронних реєстрів, електронної взаємодії інформаційних ресурсів і захисту персональних даних. Водночас ключовою управлінською проблемою залишається не стільки наявність цифрових систем, скільки інституційна спроможність до міжвідомчої координації. Йдеться насамперед про: узгодження наскрізних (повного циклу) процесів; розподіл відповідальності за строки та якість надання послуг; налагодження врядування даними між держателями, адміністраторами та постачальниками (джерелами) даних.

Запропонована інституційна модель поєднує підхід життєвих подій із чітким розмежуванням ролей власника політики, власника процесу та власника даних і узгоджується з міжнародними рамками ОЕСР/SIGMA щодо інтегрованого надання послуг і підзвітності. Система показників результативності (KPI), сформована за логікою вхідні ресурси – процес – вихідні результати – суспільний ефект, дає змогу здійснювати оцінювання без застосування експертних інтерв'ю, спираючись на адміністративні дані ЄДРВВ/ЄІССС та журнали взаємодії і каналів надання послуг.

Перспективним напрямом подальших досліджень є адаптація КРІ до різних груп отримувачів послуг (з урахуванням каналних і територіальних особливостей), а також апробація контурів врядування даними як інструменту зменшення повторних звернень, підвищення якості адміністративних рішень і посилення підзвітності у реалізації ветеранської політики.

Література

1. Деякі питання електронної взаємодії електронних інформаційних ресурсів : постанова Кабінету Міністрів України від 08.09.2016 № 606. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/606-2016-п> (дата звернення: 11.02.2026).
2. Дія. У Дії запустили посвідчення ветерана та нові послуги (офіційна новина). URL: <https://diia.gov.ua/news> (дата звернення: 11.02.2026).
3. e-Ветеран (державний сервіс/портал) : офіційний ресурс. URL: <https://eveteran.gov.ua/> (дата звернення: 11.02.2026).
4. Мінветеранів України. Про електронне посвідчення ветерана (опис сервісу та зв'язок із ЄДРБВ) : офіційний ресурс. URL: <https://mva.gov.ua/> (дата звернення: 11.02.2026).
5. Про адміністративну процедуру : Закон України від 17.02.2022 № 2073-IX. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2073-20> (дата звернення: 11.02.2026).
6. Про адміністративні послуги : Закон України від 06.09.2012 № 5203-VI. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/5203-17> (дата звернення: 11.02.2026).
7. Про затвердження Положення про Єдину інформаційну систему соціальної сфери : постанова Кабінету Міністрів України від 14.04.2021 № 404. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/404-2021-п> (дата звернення: 11.02.2026).

8. Про публічні електронні реєстри : Закон України від 18.11.2021 № 1907-IX. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1907-20> (дата звернення: 11.02.2026).

9. Про соціальні послуги : Закон України від 17.01.2019 № 2671-VIII. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2671-19> (дата звернення: 11.02.2026).

10. Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту : Закон України від 22.10.1993 № 3551-XII. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/3551-12> (дата звернення: 11.02.2026).

11. Про схвалення Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 14.04.2021 № 366-р. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/366-2021-p> (дата звернення: 11.02.2026).

12. Про схвалення Стратегії ветеранської політики на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2024–2027 роках : розпорядження Кабінету Міністрів України від 29.11.2024 № 1209-р. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1209-2024-p> (дата звернення: 11.02.2026).

13. Про Єдиний державний реєстр ветеранів війни : постанова Кабінету Міністрів України від 14.08.2019 № 700. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/700-2019-p> (дата звернення: 11.02.2026).

14. Ansell C., Gash A. Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 2008. Vol. 18(4). P. 543–571. doi:10.1093/jopart/mum032.

15. Bannister F., Connolly R. The great theory hunt: Does e-government really have a problem? *Government Information Quarterly*. 2015. Vol. 32(1). P. 1–11. doi:10.1016/j.giq.2014.10.003.
16. Christensen T., Lægreid P. The Whole-of-Government Approach to Public Sector Reform. *Public Administration Review*. 2007. Vol. 67(6). P. 1059–1066. doi:10.1111/j.1540-6210.2007.00797.x.
17. Dunleavy P., Margetts H., Bastow S., Tinkler J. New Public Management Is Dead – Long Live Digital-Era Governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 2006. Vol. 16(3). P. 467–494. doi:10.1093/jopart/mui057.
18. Emerson K., Nabatchi T., Balogh S. An Integrative Framework for Collaborative Governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 2012. Vol. 22(1). P. 1–29. doi:10.1093/jopart/mur011.
19. Gil-Garcia J. R., Sayogo D. S., Pardo T. A. Government inter-organizational information sharing initiatives: Understanding the main determinants of success. *Government Information Quarterly*. 2016. Vol. 33(3). P. 572–582. doi:10.1016/j.giq.2016.05.009.
20. Janssen M., Estevez E. Lean government and platform-based governance — Doing more with less. *Government Information Quarterly*. 2013. Vol. 30(Suppl. 1). P. S1–S8. doi:10.1016/j.giq.2012.11.003.
21. OECD. Digital Government Policy Framework (DGPF). URL: <https://www.oecd.org/en/topics/sub-issues/digital-government.html> (дата звернення: 11.02.2026).
22. OECD. Recommendation of the Council on Digital Government Strategies. 2014. URL: <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0406> (дата звернення: 11.02.2026).
23. Provan K. G., Kenis P. Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 2008. Vol. 18(2). P. 229–252. doi:10.1093/jopart/mum015.

24. SIGMA. Monitoring Reports: Ukraine (Public Administration). URL: <https://www.sigmaxweb.org/publications/monitoring-reports-ukraine.htm> (дата звернення: 11.02.2026).

25. SIGMA. Principles of Public Administration (оновлена рамка принципів). URL: <https://www.sigmaxweb.org/publications/principles-public-administration.htm> (дата звернення: 11.02.2026).

26. World Bank. Аналітичні/проектні матеріали щодо UISSS/ЄІССС і прозорості соціальних виплат (прикладі документів): World Bank document (P128344) [PDF]; Additional Financing for the Investing in Social Protection for Inclusion, Resilience, and Efficiency (INSPIRE) Project (P181081) [PDF]. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099080724085517955/pdf/P128344180e02b001b9b01f797773fe31d.pdf>; <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099121724114549706/pdf/P181081-265cd0ff-9b2f-49c9-9f55-385b55f99e41.pdf> (дата звернення: 11.02.2026).

References

1. Cabinet of Ministers of Ukraine (2016), Resolution “Some issues of electronic interaction of electronic information resources”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/606-2016-%D0%BF>, (Accessed 11 February 2026).
2. Diia (2026), “Veteran ID and new services launched in Diia”, available at: <https://diia.gov.ua/news>, (Accessed 11 February 2026).
3. e-Veteran (2026), available at: <https://eveteran.gov.ua/>, (Accessed 11 February 2026).
4. Ministry for Veterans Affairs of Ukraine (2026), “On the electronic veteran ID”, available at: <https://mva.gov.ua/>, (Accessed 11 February 2026).
5. Verkhovna Rada Ukrainy (2012), Law of Ukraine “On Administrative Services”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/5203-17>, (Accessed 11 February 2026).

6. Verkhovna Rada Ukrainy (2022), Law of Ukraine “On Administrative Procedure”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2073-20>, (Accessed 11 February 2026).
7. Cabinet of Ministers of Ukraine (2019), Resolution “On the Unified State Register of War Veterans”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/700-2019-%D0%BF>, (Accessed 11 February 2026).
8. Cabinet of Ministers of Ukraine (2021), Resolution “On approval of the Regulation on the Unified Information System of the Social Sphere”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/404-2021-%D0%BF>, (Accessed 11 February 2026).
9. Verkhovna Rada Ukrainy (2021), Law of Ukraine “On Public Electronic Registers”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1907-20>, (Accessed 11 February 2026).
10. Verkhovna Rada Ukrainy (2019), Law of Ukraine “On Social Services”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2671-19>, (Accessed 11 February 2026).
11. Verkhovna Rada Ukrainy (1993), Law of Ukraine “On the Status of War Veterans and Guarantees of Their Social Protection”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/3551-12>, (Accessed 11 February 2026).
12. Cabinet of Ministers of Ukraine (2021), Order “On approval of the National Strategy for Creating a Barrier-Free Space in Ukraine until 2030”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/366-2021-%D1%80>, (Accessed 11 February 2026).
13. Cabinet of Ministers of Ukraine (2024), Order “On approval of the Strategy of Veteran Policy until 2030 and the operational action plan for 2024-2027”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1209-2024-%D1%80>, (Accessed 11 February 2026).
14. Ansell, C. and Gash, A. (2008), "Collaborative Governance in Theory and Practice", *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 18, No. 4, pp. 543–571, doi:10.1093/jopart/mum032.

15. Bannister, F. and Connolly, R. (2015), "The great theory hunt: Does e-government really have a problem?", *Government Information Quarterly*, Vol. 32, No. 1, pp. 1–11, doi:10.1016/j.giq.2014.10.003.
16. Christensen, T. and Lægreid, P. (2007), "The Whole-of-Government Approach to Public Sector Reform", *Public Administration Review*, Vol. 67, No. 6, pp. 1059–1066, doi:10.1111/j.1540-6210.2007.00797.x.
17. Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S. and Tinkler, J. (2006), "New Public Management Is Dead – Long Live Digital-Era Governance", *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 16, No. 3, pp. 467–494, doi:10.1093/jopart/mui057.
18. Emerson, K., Nabatchi, T. and Balogh, S. (2012), "An Integrative Framework for Collaborative Governance", *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 22, No. 1, pp. 1–29, doi:10.1093/jopart/mur011.
19. Gil-Garcia, J.R., Sayogo, D.S. and Pardo, T.A. (2016), "Government inter-organizational information sharing initiatives: Understanding the main determinants of success", *Government Information Quarterly*, Vol. 33, No. 3, pp. 572–582, doi:10.1016/j.giq.2016.05.009.
20. Janssen, M. and Estevez, E. (2013), "Lean government and platform-based governance – Doing more with less", *Government Information Quarterly*, Vol. 30, no. 1, pp. S1–S8, doi:10.1016/j.giq.2012.11.003.
21. OECD (2026), "Digital Government Policy Framework (DGPF)", available at: <https://www.oecd.org/en/topics/sub-issues/digital-government.html> (Accessed 11 February 2026).
22. OECD (2014), "Recommendation of the Council on Digital Government Strategies", available at: <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0406>, (Accessed 11 February 2026).

23. Provan, K.G. and Kenis, P. (2008), "Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness", *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 18, No. 2, pp. 229–252, doi:10.1093/jopart/mum015.

24. SIGMA (2026), "Monitoring reports: Ukraine (Public Administration)", available at: <https://www.sigmaweb.org/publications/monitoring-reports-ukraine.htm> (Accessed 11 February 2026).

25. SIGMA (2023), "Principles of Public Administration (updated framework)", available at: <https://www.sigmaweb.org/publications/principles-public-administration.htm> (Accessed 11 February 2026).

26. World Bank (2024), "Analytical and project materials on UISSS/YeISSS and transparency of social payments (examples): World Bank document (P128344) [PDF]; Additional Financing for the Investing in Social Protection for Inclusion, Resilience, and Efficiency (INSPIRE) Project (P181081) [PDF]", available at: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099080724085517955/pdf/P128344180e02b001b9b01f797773fe31d.pdf>; <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099121724114549706/pdf/P181081-265cd0ff-9b2f-49c9-9f55-385b55f99e41.pdf> (Accessed 11 February 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 11.02.26

Прорецензовано / Revised: 16.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 19.02.26