

*І. В. Лазебна,
к. е. н., доцент, доцент кафедри публічного управління та адміністрування,
Державний торговельно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5668-7487>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.17.316

ІНТЕГРОВАНА СИСТЕМА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ВЕТЕРАНІВ У ВОЄННИЙ ПЕРІОД

I. Lazebna,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Public Administration, State University of Trade and Economics

INTEGRATED SYSTEM OF PUBLIC MANAGEMENT OF VETERANS' ADAPTATION IN TIMES OF WAR

У статті проаналізовано систему управління процесами адаптації ветеранів у період повномасштабної війни в Україні. Актуальність дослідження зумовлена значним збільшенням кількості ветеранів та системною фрагментарністю наявних механізмів їхньої реінтеграції. Зазначається, що, попри численні державні та громадські ініціативи, чинна система не забезпечує комплексної, всебічної, сталої та безперервної підтримки.

Особливу увагу приділено аналізу наукових публікацій, які розкривають важливість психологічної, професійної та соціальної підтримки. На основі аналізу виявлено основні системні проблеми, зокрема бюрократичні перешкоди, недостатню координацію між інституціями, нерівномірний доступ до послуг у різних регіонах та відсутність моніторингу ефективності програм.

З метою розв'язання цих проблем запропоновано інтегровану систему публічного управління адаптацією ветеранів, що має стати єдиною інтегрованою цифрово-управлінською екосистемою. Система передбачає створення єдиного координаційного центру, розширеної цифрової платформи ("е-Ветеран"), мережі регіональних офісів, єдиної програми психологічної підтримки, прозорого фінансово-ресурсного механізму та системи моніторингу й оцінки. Така система має: об'єднувати державні органи, місцеве самоврядування, ветеранські організації, бізнес та міжнародних партнерів; забезпечувати рівний доступ до послуг через єдиний портал та регіональні офіси; впроваджувати електронні сервіси, "єдине вікно", моніторинг ефективності; створити Ветеранський фонд та ухвалити державні стандарти на рівні законодавства. Реалізація запропонованої моделі сприятиме не лише ефективній адаптації ветеранів, а й зміцненню соціальної стійкості українського суспільства. Ветерани зможуть активно долучатися до розвитку економіки, громадських ініціатив та культурного життя, що є критично важливим для післявоєнного відновлення країни. Також запропонована система дозволить усунути дублювання функцій, забезпечити адресність послуг та підвищити їхню доступність, що сприятиме успішній реінтеграції ветеранів, соціальній стійкості та національній згуртованості суспільства.

The article analyzes the system of managing the adaptation processes of veterans during the full-scale war in Ukraine. The relevance of the study is due to the significant increase in the number of veterans and the systemic fragmentation of the existing mechanisms for their reintegration. It is noted that, despite numerous state and public initiatives, the current system does not provide comprehensive, comprehensive, sustainable, and continuous support.

Particular attention is paid to the analysis of scientific publications that reveal the importance of psychological, professional, and social support. Based on the analysis, the main systemic problems were identified, in particular bureaucratic obstacles, insufficient coordination between institutions, uneven access to services in different regions, and the lack of monitoring of program effectiveness.

To address these issues, an integrated system of public management for the adaptation of veterans is proposed, which should become a single integrated digital management ecosystem. The system provides for the creation of a single coordination center, an expanded digital platform ("e-Veteran"), a network of regional offices, a unified psychological support program, a transparent financial and resource mechanism, and a monitoring and evaluation system. Such a system should: unite state bodies, local self-government, veteran organizations, business, and international partners; ensure equal access to services through a single portal and regional offices; introduce electronic services, a "single window," and performance monitoring; create a Veterans Fund and adopt state standards at the legislative level. The implementation of the proposed model will contribute not only to the effective adaptation of veterans, but also to strengthening the social stability of Ukrainian society. Veterans will be able to actively participate in the development of the economy, public initiatives, and cultural life, which is critically important for the country's post-war recovery. The proposed system will also eliminate duplication of functions, ensure the targeting of services, and increase their accessibility, which will contribute to the successful reintegration of veterans, social stability, and national cohesion of society.

Ключові слова: адаптація ветеранів, реінтеграція, публічне управління, ветеранська політика, інтегрована система, соціальна адаптація.

Key words: veteran adaptation, reintegration, public administration, veteran policy, integrated system, social adaptation.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Повномасштабна війна в Україні зумовила суттєве зростання кількості ветеранів, що повертаються до цивільного життя. Цей процес супроводжується не лише фізичними наслідками участі у бойових діях, але й значними психологічними, соціальними та економічними викликами. Адаптація ветеранів сьогодні перетворюється на одну з ключових проблем державної соціальної політики, оскільки від успішності їхньої інтеграції залежить стабільність суспільства та розвиток держави загалом. Більшість ветеранів стикається з труднощами працевлаштування, відновлення соціальних ролей, подолання наслідків посттравматичного стресового розладу та потребою у тривалій реабілітації.

Попри наявність державних програм підтримки, численних ініціатив громадських організацій та волонтерських рухів, система управління процесами адаптації за-

лишається недостатньо узгодженою та фрагментарною. Відсутність єдиного підходу до координації дій між різними інституціями часто ускладнює доступ ветеранів до якісних послуг і ресурсів. Це свідчить про необхідність формування цілісної моделі управління, яка б охоплювала правові, соціальні, економічні та психологічні аспекти адаптації.

З іншого боку, досвід інших країн доводить, що належне управління процесами адаптації може не лише зменшити рівень соціальної напруги, але й сприяти активній участі ветеранів у громадському та економічному житті. Таким чином, проблема набуває подвійного виміру: наукового — у пошуку ефективних моделей та механізмів управління, і практичного — у забезпеченні комплексної підтримки ветеранів у період війни та після неї.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика адаптації та реінтеграції ветеранів у цивільне життя знаходить відображення у сучас-

них наукових дослідженнях. Зокрема, Лозова Оксана зі співавторками досліджує особливості реінтеграції ветеранів у робоче середовище компаній, наголошуючи на потребі адаптаційного періоду, психологічної підтримки та гнучких умов праці. Авторки узагальнили етапи адаптації й визначили ризики та шляхи їх мінімізації для успішної інтеграції ветеранів [1].

Подальші напрацювання, представлені С. Леженком і К. Майстренко, стосуються соціальної адаптації військовослужбовців, де ключовими чинниками визначаються психологічна реабілітація, професійна перепідготовка та культурні фактори. Дослідники пропонують створення єдиного національного центру координації програм адаптації, що дало б змогу ефективніше поєднувати державні, громадські та міжнародні ресурси для підтримки ветеранів [2].

Подібний підхід продовжує й Захарін А.А., який зосереджується на методологічних аспектах публічного управління у сфері соціального захисту ветеранів. Автор підкреслює, що повномасштабна війна актуалізувала потребу у створенні цілісної та адаптивної системи державної підтримки, яка враховує індивідуальні потреби ветеранів та сучасні гуманітарні й безпекові виклики [3]. У своїй статті він обґрунтовує ключові методологічні підходи — системний, інституційний, суб'єктний та порівняльно-аналітичний, вказуючи на їхню взаємодоповнюваність і потенціал для подолання фрагментарності управлінських рішень. Захарін А.А. також визначає принципи публічного управління: адресність, підтримку, рівність і недискримінацію, залученість, цифровізацію та наступність, які мають стати базою формування сучасної ветеранської політики.

Водночас у праці Л. Кібальник та колег зроблено акцент на порівнянні українських і зарубіжних практик реінтеграції, де увага зосереджується на ширшому спектрі соціальних і культурних чинників, що визначають ефективність адаптаційних процесів [4]. Такий підхід дає можливість виявити недоліки національної практики та окреслити перспективні напрями її вдосконалення.

Сучасні дослідження підкреслюють комплексність процесу адаптації та реінтеграції ветеранів у цивільне життя, акцентуючи увагу на психологічній підтримці, професійній перепідготовці, соціальній інтеграції та врахуванні культурних чинників. Науковці пропонують формування цілісних та адаптивних систем підтримки, поєднання державних, громадських і міжнародних ресурсів, а також врахування міжнародного досвіду для підвищення ефективності ветеранської політики та адаптаційних процесів.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є вивчення особливостей соціальної адаптації та реінтеграції військовослужбовців і ветеранів у цивільне життя, зокрема шляхів підвищення ефективності адаптаційних процесів, врахування психологічної, професійної та соціальної підтримки.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Проблема адаптації ветеранів є складною і багатогранною, але в умовах повномасштабної війни вона набуває особливої актуальності. Якщо раніше наукові дослідження та практичні заходи зосереджувалися на реінтеграції ветеранів у післявоєнний період, то сьогодні критично важливим є розроблення ефективних механізмів управління адаптаційними процесами безпосередньо під час бойових дій та між ротаціями.

Саме цей підхід дає змогу запобігати глибоким психологічним травмам, готувати військовослужбовців до повернення в цивільне життя заздалегідь і забезпечувати безперервний супровід від моменту закінчення служби. Це принципово відрізняється від традиційних моделей, які орієнтовані лише на реабілітацію вже після демобілізації.

Перш за все ми поговоримо про переддемобілізаційну підготовку (адаптація вже під час служби). Цей етап починається ще до повернення військовослужбовця додому. Його основною метою є зниження рівня стресу та невизначеності щодо майбутнього, а також формування у людини психологічної готовності до змін. На цьому етапі здійснюються управлінські програми підготовки, зокрема у частині та на рівні Міністерства оборони України, які включають психологічні консультації та тренінги (у більшості бригад вже активно діють психологи, які проводять заняття про труднощі після проведення), наступним кроком проводиться оформлення документів та консультації щодо соціальних прав (в ідеалі військові мають отримати інформацію про пенсійні виплати, пільги, медичне забезпечення та реабілітаційні програми) — часто у частинах працюють спеціалісти, які допомагають оформити довідки для державних центрів підтримки ветеранів, але як показує практика часто військовослужбовці займаються цим самостійно.

Наступним кроком перед демобілізацією є повний медичний огляд, при потребі призначають санаторно-курортне лікування або фізіотерапію, фіксують травми, результати обстежень для майбутньої цивільної реабілітації [7]. Проте вже на цьому етапі вони зіштовхуються зі значними бюрократичними труднощами. Хоча очевидно, що поранення було отримано під час виконання бойових завдань, процес оформлення необхідних медичних документів може бути затяжним і виснажливим. Ця "тяганина" з паперами стає першим і часто непередбачуваним випробуванням на шляху до цивільного життя. Замість того, щоб зосередитись на своєму здоров'ї та психологічній адаптації, ветеран змушений витрачати сили на подолання адміністративних бар'єрів, що значно уповільнює його реабілітацію.

Дуже гарною практикою є проходження курсів, що допомагають військовослужбовцю отримати цивільні спеціальності, що є затребуваними на ринку праці [8]. Однак скільки ветеранів реально скористалося курсами, психологічною підтримкою чи іншими аспектами не мають показників успішності, що вказує на проблему моніторингу та контролю. Зарубіжний досвід, зокрема досвід Сполучених Штатів Америки показує, що підготовка та її моніторинг значно підвищує шанси на успіш-

не працевлаштування та дозволяє контролювати процес адаптації [5—6].

Наступним етапом є активна реінтеграція (повернення додому) — період, що починається одразу після демобілізації і триває перші 1—3 роки. Фактично — це найбільш вразливий період насамперед через психологічні та соціальні виклики. Етап передбачає координацію між різними гілками влади для надання підтримки, а також створення системи супроводу ветеранів (зокрема — наставництва, тренінги, доступ до публічних послуг тощо).

Ще одним етапом є довгострокова інтеграція, яка є логічним продовженням активної реінтеграції, ця фаза передбачає повне включення ветерана в економічне, соціальне та культурне життя суспільства. На управлінському рівні — це означає розроблення стратегій та програм ветеранської політики на державному та місцевому рівнях, впровадження стандартів, принципів адресності, залученості та цифровізації послуг (хоча зауважимо, що процес оцифрування документів чи отримання допомоги уже успішно розпочався Міністерством цифрової трансформації України), що підвищує ефективність державного управління процесами адаптації.

Та попри існування державних програм (гранти для бізнесу, право на безоплатну психологічну допомогу, соціальні пільги, житлові програми, е-Ветеран, лікування учасників бойових дій, U-LEAD з Європою тощо), ветеранських та громадських ініціатив процес адаптації ветеранів стикається з низкою системних управлінських проблем, зокрема:

1. Фрагментарність та низька координація між інститутами — ветерани часто змушені самостійно шукати інформацію про підтримку та допомогу, а різні державні структури працюють за власними регламентами, що ускладнює ще більше доступ до послуг.

2. Бюрократичні та адміністративні бар'єри — затяжне оформлення довідок, пільг та інших документів уповільнює процес реінтеграції, а відсутність єдиного електронного сервісу чи реєстрів створює додаткові труднощі для ветеранів.

3. Недостатня інтеграція психологічно-соціальної підтримки — консультації чи тренінги проводяться частково, без системного планування та моніторингу ефективності.

4. Нерівномірний доступ — місцеві громади часто не мають достатніх ресурсів чи компетенцій для організації професійної підтримки, а фінансування часто є обмеженим, а охоплення ветеранів — нерівномірне між регіонами.

5. Відсутність стратегічного планування та оцінки ефективності — брак єдиних стандартів і критеріїв оцінки успішності адаптації ускладнює формування ефективної державної політики, не завжди враховуються потреби ветеранів при розробленні локальних та національних програм.

Наявність низки проблематичних аспектів вказує на необхідність комплексного підходу до їх вирішення з боку держави та суспільства. На нашу думку гарною ініціативою є єдина інтегрована система публічного уп-

Таблиця 1. Характеристика рекомендованої єдиної інтегрованої системи публічного управління адаптацією ветеранів

Основні елементи	Опис
Єдиний координаційний центр («єдине вікно»)	Функціонує на національному рівні при Кабміні чи Мінветеранів; встановлює стандарти послуг та координує діяльність МОЗ, Міноборони тощо; запроваджує систему персонального супроводу ветерана
Єдина цифрова платформа	Розширена версія «е-Ветеран», забезпечує персональний кабінет ветерана з доступом до пільг, онлайн-заяв, вакансій, навчання і т.д.; інтегрована з «Дією» та державними реєстрами.
Мережа регіональних офісів підтримки ветеранів	Створюються у громадах за аналогією з ЦНАПами; забезпечують подання заяв, організацію консультацій, пошук роботи та оформлення пільг; працюють за уніфікованими стандартами.
Єдина програма психологічно-соціальної підтримки	Включає обов'язковий «психологічний маршрут» після демобілізації; поєднує роботу психологів у громадах з онлайн-консультаціями; передбачає регулярний моніторинг психічного стану ветеранів через анонімні опитування в додатку.
Фінансово-ресурсний механізм	Створюється Ветеранський фонд, що акумулює кошти держбюджету, місцевих бюджетів, донорів та бізнесу; фінансування розподіляється через прозорі електронні конкурси (гранти на бізнес, навчання, житло).
Система моніторингу та оцінки ефективності	Передбачає єдині індикатори успішності адаптації (працевлаштування, якість життя, доступ до медицини, психологічний стан); забезпечує регулярні публічні звіти та коригування програм на основі даних.

Джерело: розроблено авторкою.

равління адаптацією ветеранів. Це повинна бути єдина цифрово-управлінська екосистема, що поєднуватиме в собі державні органи, місцеве самоврядування, ветеранські організації, бізнес та міжнародних партнерів, детальніше про систему в таблиці 1.

Унікальність такого підходу в тому, що це не просто набір програм, а єдина управлінська екосистема, яка зводить все до єдиного порталу та регіональних офісів, окрім того вирішує проблеми бюрократії (електронні сервіси, "єдине вікно"), дає рівний доступ незалежно від регіону, забезпечує системну психологічну підтримку, а не лише разові тренінги, вперше також вводиться моніторинг ефективності, окрім цього підхід дозволяє інтегрувати всі складові в єдину модель.

Реалізація запропонованої системи потребує ухвалення єдиних державних стандартів на рівні законодавства, створення Ветеранського фонду, повної інтеграції цифрових сервісів та міжвідомчої координації. У перспективі це не лише полегшить адаптацію ветеранів до мирного життя, а й сприятиме підвищенню соціальної стійкості суспільства, адже повернені з війни громадяни зможуть активно долучатися до розвитку економіки, громадських ініціатив та культурного життя країни.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Інтегрована система публічного управління адаптацією ветеранів потребує комплексного, системного та інноваційного підходу. Запропонована система, що включає єдиний координаційний центр, цифрову плат-

форму, мережу регіональних офісів, програму психологічно-соціальної підтримки, фінансово-ресурсний механізм та систему моніторингу й оцінки ефективності, дозволяє вибудувати сучасну архітектуру державної політики у цій сфері. Такий підхід не лише усуває фрагментарність та дублювання функцій різних відомств, а й забезпечує прозорість, доступність та адресність послуг для кожного ветерана.

Імплементація інтегрованої системи сприятиме формуванню нових стандартів взаємодії держави та громадян, де ключовим пріоритетом стає людина й її потреби. Це створить передумови для ефективної реінтеграції ветеранів у мирне життя, підвищення рівня їхнього соціального благополуччя, залучення до економічної та громадської діяльності. У стратегічній перспективі запропонована система може стати основою для побудови сталої системи соціальної безпеки, що посилюватиме суспільну згуртованість та зміцнюватиме національну стійкість України в умовах сучасних викликів.

Література:

1. Лозова О., Панчук Д., Чукіна Д. Управління процесом реінтеграції військових ветеранів у робоче середовище компанії. Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством: Матеріали VIII Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, присвяченої пам'яті професора, заслуженого працівника вищої школи Дмитра Мусійовича Фесенка. Полтава: ПДАУ, 2025. С. 200—204.
2. Леженко С., Майстренко К. Інструменти соціальної адаптації військовослужбовців: виклики та шляхи подолання в умовах війни. Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. 2024. № 4. С. 42—47. URL: <https://www.chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/article/view/636/578>.
3. Захарін А. Методологічні підходи та принципи публічного управління у сфері соціального захисту ветеранів. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2025. Т. 36(75), № 2. С. 47—53. URL: https://www.pubadm-vernadskyjournals.in.ua/journals/2025/2_2025/2_2025.pdf#page=53.
4. Кібальник Л., Кравченко О., Кушніренко Д. Міжнародні підходи до управління людськими ресурсами: адаптація для України у воєнний та повоєнний період. Економіка та суспільство. 2024. № 66. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4539/4482>.
5. Transition assistance program (TAP). DOL. 2025. URL: <https://www.dol.gov/agencies/vets/programs/tap>.
6. Your transition assistance program (TAP). VA Transition Programs. 2025. URL: <https://discover.va.gov/transition-programs/transition-assistance-program/>.
7. Про затвердження Інструкції про організацію санаторно-курортного лікування, медичної та медико-психологічної реабілітації в Державній прикордонній службі України: Наказ М-ва внутр. справ України від 13.04.2023 № 310. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0997-23#Text>
8. Масенко В., Плис А. IT, маркетинг, англійська, бізнес-навчання. 20 безкоштовних програм для ветеранів. Великий гід від Forbes Ukraine. Forbes. 2025. URL: [https://forbes.ua/lifestyle/opanuvati-novu-profesiychi-zapustiti-vlasnu-spravu-gid-osvitnimi-mozhливостями-dlya-veteraniv-20-21022025-27357](https://forbes.ua/lifestyle/opanuvati-novu-profesiychi-zapustiti-vlasnu-spravu-gid-osvitnimi-mozhливostyami-dlya-veteraniv-20-21022025-27357).

References:

1. Lozova, O. Panchuk, D. and Chukina, D. (2025). "Management of the process of reintegration of military veterans into the company's work environment". Aktualni problemy ta perspektyvy rozvytku obliku, analizu ta kontroliu v sotsialno-oriientovanii systemi upravlinnia pidpriemstvom: Materialy VIII Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi internet-konferentsii, prysviachenoi pamiaty profesora, zasluženoho pratsivnyka vyshchoi shkoly Dmytra Musiiovycha Fesenka [Current issues and prospects for the development of accounting, analysis, and control in a socially oriented enterprise management system: Materials from the VIII All-Ukrainian Scientific and Practical Internet Conference dedicated to the memory of Professor Dmytro Musiyovych Fesenko, Honored Worker of Higher Education], PDAU, Poltava, Ukraine, pp. 200—204.
2. Lezhenko, S. and Maistrenko, K. (2024), "Tools for social adaptation of military personnel: challenges and ways to overcome them in the context of war", Dniprovskiy naukovyi chasopys publichnoho upravlinnia, psykholohii, prava, vol. 4, pp. 42—47.
3. Zakharin, A. (2025), "Methodological approaches and principles of public administration in the field of social protection of veterans", Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Seriya: Publichne upravlinnia ta administruvannia, vol. 36 (75), no. 2, pp. 47—53.
4. Kibalnyk, L. Kravchenko, O. and Kushnirenko, D. (2024), "International approaches to human resource management: adaptation for Ukraine in the wartime and post-war period", Ekonomika ta suspilstvo, [Online], vol. 66, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4539/4482> (Accessed 18 August 2025).
5. DOL (2025), "Transition assistance program (TAP)", available at: <https://www.dol.gov/agencies/vets/programs/tap> (Accessed 18 August 2025).
6. VA Transition Programs (2025), "Your transition assistance program (TAP)", available at: <https://discover.va.gov/transition-programs/transition-assistance-program/> (Accessed 18 August 2025).
7. The Ministry of Internal Affairs of Ukraine (2023), The Order "On approval of the Instruction on the organization of sanatorium and spa treatment, medical and medico-psychological rehabilitation in the State Border Guard Service of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0997-23#Text> (Accessed 18 August 2025).
8. Masenko, V. and Plys, A. (2025), "IT, marketing, English, business training. 20 free programs for veterans. Big guide from Forbes Ukraine", Forbes, [Online], available at: [https://forbes.ua/lifestyle/opanuvati-novu-profesiychi-zapustiti-vlasnu-spravu-gid-osvitnimi-mozhливостями-dlya-veteraniv-20-21022025-27357](https://forbes.ua/lifestyle/opanuvati-novu-profesiychi-zapustiti-vlasnu-spravu-gid-osvitnimi-mozhливostyami-dlya-veteraniv-20-21022025-27357) (Accessed 18 August 2025).

Стаття надійшла до редакції 23.08.2025 р.