

 ДОРОЖНЯ КАРТА

# РОБОТИ ЦЕНТРІВ ВЕТЕРАНСЬКОГО РОЗВИТКУ

НА ЗАСАДАХ ІНКЛЮЗИВНОЇ РЕІНТЕГРАЦІЇ



ЛЮДИ



ПІДТРИМКА



ПАРТНЕРСТВО

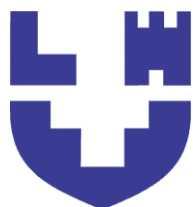


РОЗВИТОК

ЄДИНИЙ МАРШРУТ  
ДО СИЛЬНИХ ГРОМАД  
ТА УСПІШНОЇ РЕІНТЕГРАЦІЇ  
ВЕТЕРАНІВ

2026

Луцький національний технічний університет  
Лабораторія проєктів та інновацій  
Громадська організація «Інститут транскордонних ініціатив»



---

**ДОРОЖНЯ КАРТА  
РОБОТИ ЦЕНТРІВ ВЕТЕРАНСЬКОГО РОЗВИТКУ  
НА ЗАСАДАХ ІНКЛЮЗИВНОЇ РЕІНТЕГРАЦІЇ**

---

**Монографія**

Луцьк  
ФОП Косенко А. О.  
2026

УДК 364.4:355.292:331.5:316.422(477)

Рекомендовано вченою радою  
Луцького національного технічного університету  
(протокол № 12 від 28.05.2026 р.)  
Рекомендовано радою ГО «Інститут транскордонних ініціатив»  
(протокол № 3-ВД-2026 від 15.05.2026 р.)

*Рецензенти:*

**Павліха Н. В.** – д.е.н., професор, завідувач кафедри публічного та проектного управління, Луцький національний технічний університет, м. Луцьк, Україна.

**Івашко О. А.** – д.е.н., доцент кафедри фінансів, Волинський національний університет імені Лесі Українки, м. Луцьк, Україна.

**Горбач Л. М.** – д.е.н., доцент, директор «Волинський інститут імені В'ячеслава Липинського ПрАТ «ВНЗ «МАУП», м. Луцьк, Україна.

*Підготовлено в межах виконання держбюджетної науково-дослідної роботи  
«Впровадження інклюзивних підходів до реінтеграції ветеранів, учасників бойових дій  
та їх сімей у цивільне суспільство й економіку України»*

**I 65я43 Цимбалюк І. О.** Дорожня карта роботи Центрів ветеранського розвитку на засадах інклюзивної реінтеграції [Текст]: монографія / І. О. Цимбалюк; Луцький національний технічний університет, Лабораторія проєктів та інновацій. – Луцьк: ФОП Косенко А. О., 2026. – 125 с.

ISBN 978-617-8867-06-5

У Дорожній карті представлено концептуальні засади, стратегічні пріоритети, організаційні механізми та інструменти формування системи підтримки ветеранів, учасників бойових дій та членів їхніх сімей у процесі їхньої соціальної та економічної інтеграції у цивільне суспільство України. Обґрунтовано роль Центрів ветеранського розвитку у формуванні інклюзивного середовища, розвитку системи психосоціальної адаптації, освітньої інтеграції, професійної перепідготовки, підтримки зайнятості, самозайнятості та ветеранського підприємництва. Значну увагу приділено питанням соціальної інтеграції ветеранів, цифрової інклюзії, міжвідомчої координації та розвитку партнерств між громадами, закладами освіти, бізнесом і громадським сектором. Дорожня карта містить поетапну модель розвитку системи Центрів ветеранського розвитку, комплекс стратегічних та операційних заходів, механізми ресурсного забезпечення, інструменти міжвідомчої взаємодії, підходи до мінімізації ризиків реалізації, а також систему моніторингу, КРІ та оцінювання соціальних і економічних результатів реінтеграції ветеранів. Окрему увагу приділено формуванню індивідуальних маршрутів реінтеграції ветеранів.

Видання адресоване органам державної влади та місцевого самоврядування, Центрам ветеранського розвитку, закладам освіти, громадським і ветеранським організаціям, міжнародним партнерам, фахівцям у сфері ветеранської політики, соціальної підтримки, регіонального розвитку та повоєнного відновлення, а також науковцям, аспірантам і студентам.

УДК 364.4:355.292:331.5:316.422(477)

ISBN 978-617-8867-06-5

© Цимбалюк І. О., 2026

© Луцький національний технічний університет,  
Лабораторія проєктів та інновацій, 2026

© ГО «Інститут транскордонних ініціатив», 2026

## ЗМІСТ

<b>ПЕРЕДМОВА</b> .....	6
<b>РОЗДІЛ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ДІЯЛЬНОСТІ ЦЕНТРІВ ВЕТЕРАНСЬКОГО РОЗВИТКУ</b> .....	11
1.1. Інклюзивна реінтеграція ветеранів як основа соціально-економічного відновлення .....	11
1.2. Основні виклики реінтеграції ветеранів та членів їхніх сімей .	13
1.3. Принципи функціонування Центрів ветеранського розвитку .....	15
1.4. Стратегічна роль ЦВР у формуванні інклюзивного середовища .....	20
<b>РОЗДІЛ 2 МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ТА ІНСТИТУЦІЙНІ МОДЕЛІ РЕІНТЕГРАЦІЇ ВЕТЕРАНІВ</b> .....	24
2.1. Міжнародні підходи до соціальної та економічної реінтеграції ветеранів .....	24
2.2. Інституційні моделі функціонування систем підтримки ветеранів .....	36
2.3. Практики професійної адаптації та підтримки ветеранського підприємництва .....	45
2.4. Можливості адаптації міжнародного досвіду в Україні .....	52
<b>РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ ТА НАПРЯМИ РОБОТИ ЦЕНТРІВ ВЕТЕРАНСЬКОГО РОЗВИТКУ</b> .....	57
3.1. Психосоціальна адаптація та підтримка ментального здоров'я	57
3.2. Освітня інтеграція та професійна адаптація ветеранів .....	58
3.3. Розвиток зайнятості, самозайнятості та ветеранського підприємництва .....	60
3.4. Соціальна інтеграція ветеранів та підтримка сімей .....	61
3.5. Цифрова інклюзія та доступність послуг .....	65
3.6. Розвиток партнерств між ЦВР, громадами, бізнесом та закладами освіти .....	68

<b>РОЗДІЛ 4. ДОРОЖНЯ КАРТА РЕАЛІЗАЦІЇ ІНКЛЮЗИВНОЇ МОДЕЛІ РОБОТИ ЦЕНТРІВ ВЕТЕРАНСЬКОГО РОЗВИТКУ</b>	<b>72</b>
4.1. Організаційні механізми реалізації .....	72
4.2. Етапи впровадження та розвитку системи ЦВР .....	75
4.3. Комплекс стратегічних та операційних заходів .....	78
4.4. Інструменти міжвідомчої взаємодії та партнерства .....	80
4.5. Ресурсне забезпечення та цифрові інструменти підтримки.....	83
4.6. Ризики реалізації та механізми їх мінімізації .....	85
<b>РОЗДІЛ 5. МОНІТОРИНГ ТА ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ЦЕНТРІВ ВЕТЕРАНСЬКОГО РОЗВИТКУ</b>	<b>89</b>
5.1. Система моніторингу реалізації Дорожньої карти .....	89
5.2. Індикатори та КРІ оцінювання ефективності діяльності ЦВР..	94
5.3. Оцінювання соціальних та економічних результатів реінтеграції.....	100
5.4. Очікувані результати реалізації Дорожньої карти .....	107
<b>ЗАКЛЮЧНІ ПОЛОЖЕННЯ</b> .....	<b>112</b>
<b>ДОДАТКИ</b> .....	<b>116</b>

## ПЕРЕДМОВА

Повномасштабна війна спричинила масштабні соціально-економічні втрати та суттєво змінила структуру людського потенціалу України. Станом на 2025 рік чисельність ветеранів, учасників бойових дій та членів їхніх сімей продовжує стрімко зростати, формуючи одну з найбільших соціальних груп, що потребує системної підтримки та інтеграції у цивільне життя. За оцінками Міністерства у справах ветеранів України, у післявоєнний період чисельність ветеранів може перевищити 4–5 млн осіб, що становитиме вагомую частку економічно активного населення держави. Від ефективності їхньої соціальної, професійної та економічної реінтеграції значною мірою залежатимуть темпи відновлення ринку праці, розвиток людського капіталу, соціальна стабільність громад та економічна стійкість країни.

Воєнні дії посилили проблеми безробіття, вимушеної міграції, погіршення психоемоційного стану населення та зростання соціальної вразливості окремих категорій громадян. Повернення військовослужбовців до цивільного життя супроводжується труднощами професійної адаптації, необхідністю перекваліфікації, психологічного відновлення, відновлення соціальних зв'язків та інтеграції у нові умови функціонування економіки. Додаткові ризики виникають для ветеранів з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб, жінок-ветеранок, молоді та членів сімей військовослужбовців. Наявні механізми підтримки часто залишаються фрагментарними, нерівномірними за регіонами та недостатньо узгодженими між різними суб'єктами ветеранської політики.

Зростання навантаження на систему соціальної підтримки вимагає переходу від переважно компенсаційної моделі допомоги до моделі активної інклюзивної реінтеграції, орієнтованої на відновлення економічної активності, професійної мобільності, освітнього потенціалу та соціальної участі ветеранів. Потреба у формуванні інклюзивного середовища охоплює не лише сферу соціального захисту, але й ринок праці, освіту, підприємництво, цифрову доступність, психологічну підтримку, рекреацію та розвиток громад.

Соціально-економічна адаптація ветеранів поступово перетворюється на один із визначальних напрямів державної політики відновлення України.

Важливу роль у реалізації програм підтримки ветеранів відіграють Центри ветеранського розвитку, діяльність яких спрямована на надання консультаційних, освітніх, соціальних, психологічних та кар'єрних послуг. Центри формують організаційну основу для взаємодії органів державної влади, громад, закладів освіти, бізнесу та громадського сектору у сфері реінтеграції ветеранів. Їх функціонування створює можливості для формування індивідуальних траєкторій адаптації, розвитку ветеранського підприємництва, підтримки самозайнятості, професійної перепідготовки та соціального включення ветеранів і членів їхніх сімей.

Посилення ролі Центрів ветеранського розвитку потребує формування єдиних стратегічних орієнтирів їх діяльності, визначення пріоритетних напрямів роботи, механізмів міжвідомчої взаємодії, системи оцінювання результативності та інструментів реалізації інклюзивних програм. Недостатній рівень координації між суб'єктами ветеранської політики, нерівномірний доступ до послуг у різних регіонах, кадрові та фінансові обмеження ускладнюють забезпечення комплексної підтримки ветеранів та знижують ефективність окремих програм реінтеграції.

Дорожня карта роботи Центрів ветеранського розвитку на засадах інклюзивної реінтеграції розроблена з метою формування системної моделі підтримки ветеранів, учасників бойових дій та членів їхніх сімей у процесі повернення до цивільного суспільства й економіки України. Документ визначає стратегічні пріоритети діяльності Центрів ветеранського розвитку, напрями впровадження інклюзивних механізмів підтримки, організаційні та партнерські інструменти реалізації програм, а також систему моніторингу й оцінювання результативності реінтеграційних заходів в умовах воєнного та повоєнного відновлення держави.

*Метою Дорожньої карти є формування організаційних, соціально-економічних та інституційних засад функціонування Центрів ветеранського розвитку для забезпечення ефективної інклюзивної реінтеграції ветеранів, учасників бойових дій та членів їхніх сімей у цивільне суспільство й економіку України в умовах воєнного та повоєнного відновлення.*

Реалізація Дорожньої карти спрямована на підвищення доступності комплексних послуг підтримки ветеранів, посилення їхньої соціальної та економічної інтеграції, розвиток людського капіталу, розширення можливостей зайнятості та самозайнятості, а також зміцнення соціальної стійкості територіальних громад. Значення таких заходів посилюється в умовах масштабних демографічних та економічних втрат України. За даними Міжнародної організації з міграції, станом на 2024 рік понад 3,5 млн осіб залишалися внутрішньо переміщеними в межах України, а значна частина домогосподарств зазнала погіршення рівня доходів та доступу до ринку праці<sup>12</sup>.

Формування системи інклюзивної реінтеграції ветеранів потребує комплексної координації між органами державної влади, органами місцевого самоврядування, закладами освіти, роботодавцями, громадськими організаціями та іншими суб'єктами ветеранської політики. Центри ветеранського розвитку повинні забезпечувати не лише консультаційний супровід, але й створення умов для професійної адаптації, освітньої інтеграції, психологічної підтримки, розвитку ветеранського підприємництва та активної участі ветеранів у житті громад.

Для досягнення поставленої мети у Дорожній карті визначено такі *основні завдання*:

- формування стратегічних пріоритетів діяльності Центрів ветеранського розвитку на засадах інклюзивної реінтеграції;

---

<sup>1</sup> Звіт про внутрішнє переміщення населення в Україні: опитування загального населення. Раунд 16. International Organization for Migration. 2024. Квітень. URL: <https://dtm.iom.int/reports/ukraine-general-population-survey-round-16-april-2024> .

<sup>2</sup> Ukraine. Displacement Tracking Matrix (DTM), International Organization for Migration. URL: <https://dtm.iom.int/ukraine> .

- розвиток механізмів психосоціальної адаптації та соціальної підтримки ветеранів і членів їхніх сімей;
- розширення можливостей професійної перепідготовки, освіти та підвищення кваліфікації ветеранів;
- сприяння зайнятості, самозайнятості та розвитку ветеранського підприємництва;
- забезпечення доступності цифрових, освітніх, соціальних та консультаційних послуг;
- розвиток міжвідомчої та міжсекторальної взаємодії між Центрами ветеранського розвитку, громадами, закладами освіти, бізнесом і громадським сектором;
- формування системи моніторингу та оцінювання ефективності програм реінтеграції;
- впровадження механізмів підтримки вразливих груп ветеранів на засадах недискримінації та рівних можливостей.

Реалізація зазначених завдань сприятиме підвищенню рівня соціальної інтеграції ветеранів, розвитку інклюзивного ринку праці, зміцненню економічної активності населення та формуванню більш стійких соціально-економічних систем громад у процесі післявоєнного відновлення України.

Методологічною основою Дорожньої карти є міждисциплінарний підхід до дослідження процесів реінтеграції ветеранів, що поєднує соціально-економічний, інституційний, системний, інклюзивний та людиноцентричний підходи. Формування Дорожньої карти ґрунтується на положеннях концепції інклюзивного розвитку, теорії людського капіталу, соціальної згуртованості, економіки добробуту та сучасних підходів до відновлення людського потенціалу в умовах кризових трансформацій.

Під час розробки Дорожньої карти враховано міжнародний досвід підтримки ветеранів та практики функціонування систем реінтеграції у США, Канаді, Великій Британії та країнах Європейського Союзу. Значну увагу приділено адаптації інструментів професійної інтеграції, програм підтримки зайнятості, психологічного супроводу, освітньої інтеграції та розвитку ветеранського підприємництва до українських соціально-економічних умов.

*Методичну основу документа становлять:*

- системний аналіз процесів реінтеграції ветеранів;
- структурно-функціональний аналіз діяльності суб'єктів ветеранської політики;
- інституційний аналіз механізмів підтримки ветеранів;
- порівняльний аналіз міжнародних практик;
- методи стратегічного планування та прогнозування;
- підходи до оцінювання соціальної та економічної ефективності програм реінтеграції.

*Реалізація Дорожньої карти базується на таких принципах:*

- інклюзивності – забезпечення рівного доступу ветеранів та членів їхніх сімей до послуг, можливостей працевлаштування, освіти та соціальної підтримки;
- людиноцентричності – орієнтація на потреби, можливості та індивідуальні траєкторії адаптації ветеранів;
- комплексності – поєднання соціальних, освітніх, психологічних, економічних та інституційних механізмів підтримки;
- безбар'єрності – формування фізично, цифрово та соціально доступного середовища;
- міжвідомчої взаємодії – координація діяльності органів влади, громад, закладів освіти, бізнесу та громадських організацій;
- партнерства та участі громад – залучення територіальних громад та громадянського суспільства до реалізації програм реінтеграції;
- адаптивності – врахування змін соціально-економічної ситуації та потреб ветеранів;
- результативності – орієнтація на досягнення вимірюваних соціальних та економічних результатів.

Використання зазначених методологічних підходів і принципів сформує цілісну модель діяльності Центрів ветеранського розвитку, орієнтовану на довгострокову соціальну інтеграцію ветеранів та підвищення стійкості громад у процесі післявоєнного відновлення України.

# РОЗДІЛ 1.

## КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ДІЯЛЬНОСТІ ЦЕНТРІВ ВЕТЕРАНСЬКОГО РОЗВИТКУ

### 1.1. Інклюзивна реінтеграція ветеранів як основа соціально-економічного відновлення

Воєнні дії суттєво трансформували соціально-економічну структуру українського суспільства та сформували потребу у створенні довгострокової системи підтримки ветеранів, учасників бойових дій та членів їхніх сімей. Зростання чисельності осіб, які повертаються до цивільного життя після проходження військової служби, актуалізує необхідність розвитку інклюзивних механізмів реінтеграції, орієнтованих на відновлення людського капіталу, забезпечення економічної активності населення та зміцнення соціальної згуртованості.

За даними Міністерства у справах ветеранів України, станом на 2025 рік кількість ветеранів та ветеранок перевищила 1,5 млн осіб, а після завершення активної фази війни чисельність ветеранів та членів їхніх сімей може сягнути 5–6 млн осіб<sup>3</sup>. За таких умов ветеранська політика поступово перетворюється на один із системоутворюючих напрямів державної політики соціально-економічного відновлення України.

Масштабність майбутніх процесів реінтеграції формує нові вимоги до ринку праці, системи освіти, соціального захисту, психологічної підтримки та місцевого розвитку. У післявоєнний період економічне зростання України значною мірою залежатиме від рівня залучення ветеранів до продуктивної зайнятості, розвитку ветеранського підприємництва, професійної мобільності та відновлення соціальної активності населення. У оновленій оцінці

---

<sup>3</sup> «Цифра, яку варто запам'ятати»: назвали кількість ветеранів, які повернуться після війни. *РадіоТрек*. 2025. 18 грудня. URL: [https://radiotrek.rv.ua/news/cifra-yaku-varto-zapam-yatati-nazvali-kilkist-veteraniv-yaki-povernutsya-pislya-viyeni\\_356123.html](https://radiotrek.rv.ua/news/cifra-yaku-varto-zapam-yatati-nazvali-kilkist-veteraniv-yaki-povernutsya-pislya-viyeni_356123.html).

потреб відновлення України Світовий банк наголошує, що повернення ветеранів до економічного та суспільного життя є одним із визначальних чинників відновлення людського потенціалу держави<sup>45</sup>.

Інклюзивна реінтеграція ветеранів передбачає створення умов для рівного доступу до працевлаштування, освіти, соціальних, психологічних, реабілітаційних та цифрових послуг незалежно від стану здоров'я, місця проживання, віку чи інших соціальних характеристик. Реінтеграційна політика повинна охоплювати не лише ветеранів, але й членів їхніх сімей, які також зазнають значного соціального та психологічного навантаження внаслідок війни.

Практика міжнародних організацій демонструє, що ефективна реінтеграція ветеранів базується на комплексному поєднанні програм зайнятості, професійної перепідготовки, психологічного супроводу, розвитку підприємництва та підтримки громадської участі. У дослідженнях ПРООН зазначається, що процес адаптації ветеранів до цивільного життя потребує системної взаємодії між державними інституціями, громадами, роботодавцями та освітніми установами<sup>67</sup>.

Розвиток системи інклюзивної реінтеграції набуває особливого значення в умовах дефіциту робочої сили та структурних змін ринку праці. За оцінками міжнародних організацій, український ринок праці вже стикається з масштабним дефіцитом кваліфікованих кадрів, що створює потребу у розвитку програм перекваліфікації, професійної

---

<sup>4</sup> Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released. World Bank Group. 2026. 23 February. URL: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2026/02/23/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released> .

<sup>5</sup> Social Protection for Inclusion, Resilience, Innovation and Transformation (SPIRIT) Program for Ukraine. World Bank Group. 2025. 16 December. URL: <https://www.worldbank.org/en/country/ukraine/brief/spirit> .

<sup>6</sup> Machlouzarides M., Kharchenko V., Sereda P. Adapting to civilian life: Entry points to strengthen veterans' reintegration in Ukraine (Based on reSCORE Ukraine 2024). United Nations Development Programme in Ukraine. 2025. URL: <https://www.undp.org/ukraine/publications/adapting-civilian-life-entry-points-strengthen-veterans-reintegration-ukraine-based-rescore-ukraine-2024> .

<sup>7</sup> Returning Home: Understanding the Perspectives of Veterans in Ukraine after the 24th of February 2022. United Nations Development Programme in Ukraine. 2024. 15 May. URL: <https://www.undp.org/ukraine/publications/returning-home-understanding-perspectives-veterans-ukraine-after-24th-february-2022> .

адаптації та активної політики зайнятості<sup>8,9</sup>. Ветерани можуть стати важливим ресурсом економічного відновлення за умови створення доступного середовища для професійної реалізації та розвитку підприємницької діяльності.

Важливу роль у формуванні системи інклюзивної реінтеграції відіграють Центри ветеранського розвитку, діяльність яких спрямована на координацію програм підтримки ветеранів, надання комплексних послуг та формування індивідуальних траєкторій адаптації. Центри створюють організаційну основу для інтеграції освітніх, соціальних, психологічних та економічних інструментів підтримки ветеранів у єдину систему взаємодії між державою, громадами, закладами освіти та бізнесом.

## **1.2. Основні виклики реінтеграції ветеранів та членів їхніх сімей**

Процеси реінтеграції ветеранів в Україні супроводжуються комплексом соціальних, економічних, психологічних та інституційних проблем, масштаби яких зростають пропорційно збільшенню чисельності ветеранів та тривалості війни. Воєнні дії суттєво змінили структуру ринку праці, демографічну ситуацію, систему соціальної підтримки та потреби громад, що формує додаткові труднощі для адаптації ветеранів до цивільного життя.

Однією з найбільш гострих проблем залишається працевлаштування ветеранів та їх професійна адаптація. Результати досліджень свідчать про наявність значних бар'єрів інтеграції ветеранів у цивільний ринок праці. За даними Українського ветеранського фонду, майже 31 % ветеранів, які не проходять службу, стикалися з безробіттям після повернення до цивільного життя<sup>10</sup>.

---

<sup>8</sup> Resilience at Work: Displacement and Integration in Ukraine's Labour Market. International Organization for Migration. 2025. October. URL: <https://reliefweb.int/report/ukraine/ukraine-resilience-work-displacement-and-integration-ukraines-labour-market-october-2025> .

<sup>9</sup> Програма ПРООН із підвищення стійкості та відновлення. Програма розвитку ООН в Україні. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/prohrama-prooon-iz-pidvyshchennya-stiykosti-ta-vidnovlennya> .

<sup>10</sup> Працевлаштування ветеранів: актуальні запити. Український ветеранський фонд. 2024. 9 лютого. URL: <https://veteranfund.com.ua/2024/02/09/pratsevlashtuvannya-veteraniv-aktualni-zapyty/> .

Водночас понад половина ветеранів повідомляють про труднощі пошуку роботи, серед яких найчастіше називаються низький рівень заробітної плати, психологічні проблеми, стан здоров'я та невідповідність цивільних вакансій наявному досвіду<sup>1112</sup>.

Суттєвою проблемою залишається необхідність професійної перепідготовки та адаптації професійних компетентностей ветеранів до нових потреб економіки. Частина військовослужбовців втратила попереднє місце роботи або не має можливості повернутися до довоєнної професійної діяльності через релокацію бізнесу, руйнування інфраструктури чи зміни структури економіки. За результатами міжнародних оцінок, близько 66 % опитаних в Україні зацікавлені у здобутті нової професії або перекваліфікації<sup>13</sup>.

Психологічна адаптація ветеранів також потребує системної підтримки. Тривале перебування у зоні бойових дій, фізичні травми, втрата соціальних зв'язків та труднощі повернення до мирного життя негативно впливають на психоемоційний стан ветеранів та членів їхніх сімей. У дослідженнях ПРООН наголошується, що психологічна підтримка, ментальне здоров'я та соціальна інтеграція належать до найбільш критичних потреб ветеранів у процесі повернення до цивільного життя<sup>14</sup>.

Додаткові ризики формує нерівномірність доступу до послуг підтримки в різних регіонах України. Частина територіальних громад має обмежені фінансові, кадрові та організаційні можливості для забезпечення комплексної підтримки ветеранів. Недостатній рівень координації між державними органами, громадами, закладами освіти,

---

<sup>11</sup> Слімзіна Я. Опитування: 57% ветеранів в Україні стикаються з перешкодами для працевлаштування. *Gwara Media*. 2025. 23 червня. URL: <https://gwaramedia.com/en/poll-57-of-veterans-in-ukraine-face-barriers-to-employment/>.

<sup>12</sup> Дослідження EU4Recovery: виклики реінтеграції ветеранів та ветеранок в Україні зростають. *EU Neighbours East*. 2025. 29 серпня. URL: <https://euneighbourseast.eu/uk/news/latest-news/doslidzhennya-eu4recovery-vyklyky-reintegraciyi-veteraniv-ta-veteranok-v-ukrayini-zrostayut/>.

<sup>13</sup> Ukraine Livelihoods Needs and Labor Market Assessment. CORE (Community Organized Relief Effort), Gradus Research. 2025. December. URL: <https://www.calpnetwork.org/gf-uploads/2025/12/CORE-Labor-Market-Assessment-Ukraine-1.pdf>.

<sup>14</sup> Machlouzarides M., Kharchenko V., Sereda P. Adapting to civilian life: Entry points to strengthen veterans' reintegration in Ukraine (Based on reSCORE Ukraine 2024). United Nations Development Programme in Ukraine. 2025. URL: <https://www.undp.org/ukraine/publications/adapting-civilian-life-entry-points-strengthen-veterans-reintegration-ukraine-based-rescore-ukraine-2024>.

роботодавцями та громадськими організаціями знижує ефективність окремих програм реінтеграції та ускладнює формування цілісної системи супроводу ветеранів.

Проблеми соціальної адаптації охоплюють також членів сімей ветеранів, які часто потребують психологічної підтримки, соціального супроводу, правової допомоги та економічної стабілізації. Погіршення матеріального становища домогосподарств, вимушене переміщення населення та соціальна напруга посилюють ризики соціальної ізоляції окремих категорій ветеранів та їхніх сімей.

Подолання зазначених викликів потребує розвитку інституційно спроможної системи підтримки ветеранів, орієнтованої на довгострокову соціальну та економічну інтеграцію. Центри ветеранського розвитку можуть забезпечити координацію реінтеграційних процесів на місцевому рівні, сприяти розвитку партнерств між громадами, бізнесом та закладами освіти, а також формувати доступне середовище для професійної, соціальної та психологічної адаптації ветеранів і членів їхніх сімей.

### **1.3. Принципи функціонування Центрів ветеранського розвитку**

Функціонування Центрів ветеранського розвитку повинно базуватися на принципах, що забезпечують доступність, комплексність та результативність системи підтримки ветеранів і членів їхніх сімей. Формування ефективної системи діяльності ЦВР потребує поєднання соціальних, освітніх, психологічних та економічних механізмів реінтеграції, орієнтованих на довгострокове повернення ветеранів до активного суспільного та професійного життя. Реалізація таких принципів повинна забезпечувати не лише надання окремих послуг, а формування цілісної системи супроводу ветеранів на різних етапах їх адаптації до цивільного середовища.

Одним із базових принципів діяльності Центрів ветеранського розвитку є *принцип людиноцентричності*, який передбачає орієнтацію на індивідуальні потреби ветеранів, їхній професійний досвід,

соціальний стан, рівень освіти, стан здоров'я та особливості адаптації до цивільного життя. Реінтеграція ветеранів не може здійснюватися за уніфікованою моделлю, оскільки різні категорії ветеранів мають відмінні потреби у сфері психологічної підтримки, професійної адаптації, соціального супроводу та працевлаштування. Особливу увагу необхідно приділяти особам з інвалідністю, жінкам-ветеранкам, внутрішньо переміщеним особам, молоді, ветеранам із тривалим бойовим досвідом та членам сімей загиблих військовослужбовців. У зв'язку з цим діяльність ЦВР повинна передбачати формування індивідуальних маршрутів реінтеграції та персоналізованого супроводу ветеранів залежно від їхніх потреб.

*Принцип інклюзивності* передбачає забезпечення рівного доступу до послуг незалежно від фізичних можливостей, місця проживання, соціального статусу, рівня доходів чи інших характеристик. Інклюзивність повинна охоплювати не лише фізичну доступність приміщень, а й цифрову доступність сервісів, освітніх програм, інформаційних ресурсів та механізмів професійної адаптації. Особливого значення набуває створення безбар'єрного середовища для ветеранів з інвалідністю, осіб із порушеннями мобільності, слуху чи зору. Водночас інклюзивність повинна забезпечувати рівні можливості участі ветеранів у системі освіти, зайнятості, підприємництва та громадського життя.

Важливе місце посідає *принцип комплексності*, відповідно до якого Центри ветеранського розвитку повинні забезпечувати інтегровану систему послуг, що поєднує психологічну підтримку, професійну адаптацію, освітню інтеграцію, кар'єрне консультування, підтримку зайнятості, розвиток підприємництва та соціальний супровід. Реінтеграція ветеранів охоплює різні сфери життєдіяльності, тому ізольовані або короткострокові заходи підтримки не забезпечують належного рівня адаптації до цивільного життя. Комплексність діяльності ЦВР повинна забезпечувати безперервність супроводу ветерана та взаємозв'язок між різними напрямками підтримки.

*Принцип міжвідомчої взаємодії* передбачає координацію діяльності органів державної влади, місцевого самоврядування,

закладів освіти, медичних установ, центрів зайнятості, роботодавців, громадських організацій та соціальних служб. Реінтеграція ветеранів охоплює соціальну, освітню, професійну, психологічну та медичну сфери, що потребує узгодженості дій між усіма суб'єктами ветеранської політики. Недостатній рівень координації між установами призводить до дублювання функцій, втрати частини ветеранів у системі супроводу та зниження результативності програм підтримки. У зв'язку з цим Центри ветеранського розвитку повинні виконувати роль локальних координаційних платформ, що забезпечують інтеграцію різних сервісів підтримки ветеранів.

*Принцип адаптивності* орієнтований на врахування змін потреб ветеранів та трансформацій соціально-економічного середовища. В умовах воєнного та повоєнного періоду система підтримки ветеранів повинна оперативно реагувати на зміни ринку праці, демографічної ситуації, потреб громад та динаміку соціальних ризиків. Гнучкість системи підтримки має забезпечувати можливість оновлення програм професійної адаптації, розвитку нових форматів психологічної підтримки, цифрових сервісів та механізмів дистанційного супроводу ветеранів. Особливого значення набуває здатність ЦВР швидко адаптувати форми роботи до потреб різних категорій ветеранів та змін соціально-економічних умов.

Важливе місце посідає *принцип партнерства та участі громад*, який передбачає залучення територіальних громад, громадських організацій, роботодавців, закладів освіти та ветеранських об'єднань до реалізації програм підтримки ветеранів. Формування інклюзивного середовища реінтеграції неможливе без розвитку локальних партнерств і посилення соціальної відповідальності громад. Значна частина процесів адаптації ветеранів відбувається саме на локальному рівні, тому громади повинні виступати активними учасниками формування системи підтримки ветеранів. Важливу роль у цьому процесі відіграють ветеранські організації, благодійний сектор та роботодавці, які забезпечують розвиток програм зайнятості, професійної адаптації та соціальної інтеграції ветеранів.

*Принцип результативності* передбачає орієнтацію діяльності Центрів ветеранського розвитку на досягнення конкретних соціальних та економічних результатів. Оцінювання ефективності діяльності ЦВР повинно здійснюватися не лише за кількістю наданих послуг, а за рівнем зайнятості ветеранів, розвитком підприємницької активності, доступністю освіти, рівнем соціальної інтеграції, покращенням якості життя ветеранів та членів їхніх сімей. У сучасних умовах особливого значення набуває формування системи моніторингу результативності програм підтримки ветеранів, використання індикаторів оцінювання ефективності та цифрових інструментів аналізу результатів реінтеграції.

Система принципів функціонування Центрів ветеранського розвитку повинна забезпечувати формування стійкої, доступної та інтегрованої моделі підтримки ветеранів, орієнтованої на довгострокову соціальну та економічну реінтеграцію, розвиток людського капіталу та посилення соціальної стійкості громад (рис. 1.1)

Людиноцентричність та інклюзивність визначають орієнтацію діяльності ЦВР на потреби ветеранів, комплексність забезпечує інтеграцію різних механізмів підтримки, а міжвідомча взаємодія та партнерство створюють організаційні умови реалізації програм реінтеграції. Адаптивність дозволяє враховувати трансформації соціально-економічного середовища та потреб ветеранів, тоді як принцип результативності забезпечує орієнтацію діяльності Центрів ветеранського розвитку на досягнення конкретних соціальних та економічних результатів.



Рис. 1.1. Принципи функціонування Центрів ветеранського розвитку та їх взаємозв'язок

#### **1.4. Стратегічна роль ЦВР у формуванні інклюзивного середовища**

Зростання чисельності ветеранів і масштабність процесів відновлення формують потребу у створенні ефективної інфраструктури підтримки, здатної забезпечити довгострокову соціальну та економічну інтеграцію ветеранів у цивільне життя. Центри ветеранського розвитку поступово перетворюються на важливий елемент такої інфраструктури, виконуючи функції координації, супроводу та інтеграції програм підтримки ветеранів на національному та регіональному рівнях.

Стратегічна роль ЦВР полягає у формуванні доступного та інклюзивного середовища, орієнтованого на відновлення людського потенціалу ветеранів, розвиток їхньої економічної активності та зміцнення соціальної згуртованості громад. Діяльність Центрів повинна забезпечувати не лише надання окремих послуг, але й створення системи довгострокового супроводу ветеранів у процесі адаптації до цивільного життя.

Центри ветеранського розвитку можуть виконувати функцію інтеграційної платформи між ветеранами, органами влади, закладами освіти, роботодавцями, соціальними службами та громадськими організаціями. Така модель дозволяє поєднувати освітні, професійні, соціальні та психологічні інструменти підтримки в єдину систему взаємодії. Особливе значення має розвиток партнерств із закладами вищої освіти, які забезпечують професійну перепідготовку, підвищення кваліфікації та розвиток цифрових компетентностей ветеранів.

Важливим напрямом діяльності ЦВР є сприяння розвитку інклюзивного ринку праці. Умови післявоєнної трансформації економіки формують потребу у перекваліфікації значної частини ветеранів та створенні нових механізмів професійної інтеграції. Центри можуть забезпечувати кар'єрне консультування, підтримку самозайнятості, розвиток ветеранського підприємництва, організацію

програм стажування та взаємодію з роботодавцями щодо створення доступних робочих місць.

Не менш важливим є внесок Центрив ветеранського розвитку у формування безбар'єрного соціального середовища. Психологічна підтримка, соціальний супровід, розвиток громадської участі та підтримка сімей ветеранів сприяють зменшенню ризиків соціальної ізоляції, покращенню ментального здоров'я та зміцненню соціальної стійкості громад.

Діяльність ЦВР також має стратегічне значення для розвитку територіальних громад. Інтеграція ветеранів у місцеві економічні та соціальні процеси сприяє розвитку людського капіталу, активізації підприємницької діяльності, формуванню локальних мереж взаємодії та зміцненню соціальної згуртованості. Участь ветеранів у розвитку громад може стати важливим чинником формування стійких моделей місцевого розвитку в умовах післявоєнного відновлення України.

Ефективне функціонування Центрив ветеранського розвитку потребує формування єдиної системи стратегічного планування, міжвідомчої координації, моніторингу результативності та ресурсного забезпечення програм підтримки ветеранів. За таких умов ЦВР можуть стати одним із базових інституційних механізмів реалізації політики інклюзивної реінтеграції ветеранів, учасників бойових дій та членів їхніх сімей у цивільне суспільство й економіку України.

Концептуальна схема узагальнює теоретико-методологічні засади інклюзивної реінтеграції ветеранів, учасників бойових дій та членів їхніх сімей у цивільне суспільство й економіку України. Її побудовано на основі результатів аналізу сучасних викликів соціальної адаптації ветеранів, міжнародного досвіду функціонування систем підтримки ветеранів, а також стратегічних підходів до формування Центрив ветеранського розвитку як інтегрованих платформ надання соціальних, освітніх, психологічних та економічних послуг (рис. 1.2).

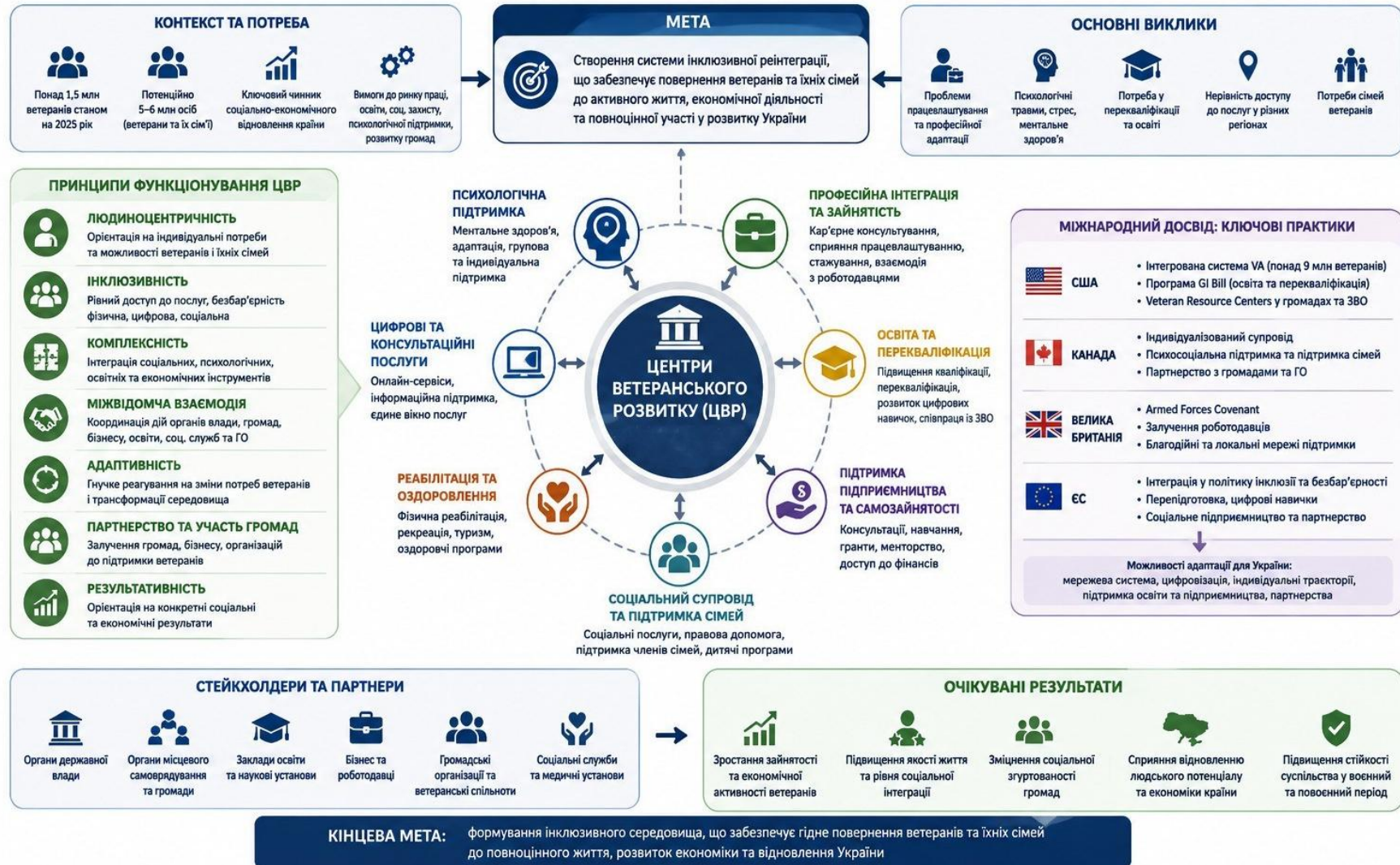


Рис. 1.2. Концептуальна схема інклюзивної реінтеграції ветеранів, учасників бойових дій та їх сімей у цивільне суспільство та економіку України

Схема відображає взаємозв'язок між потребами ветеранів, принципами функціонування Центрів ветеранського розвитку, основними напрямками підтримки, колом стейкхолдерів та очікуваними соціально-економічними результатами інклюзивної реінтеграції. Її розроблення відповідає завданням науково-дослідної роботи щодо формування концептуальних засад комплексного підходу до реінтеграції ветеранів на засадах інклюзії та розробки Дорожньої карти діяльності Центрів ветеранського розвитку.

Запропонована концептуальна схема демонструє, що ефективна реінтеграція ветеранів не може обмежуватися окремими заходами соціальної підтримки чи працевлаштування. Натомість вона потребує формування цілісної міжсекторальної системи, яка поєднує психологічну адаптацію, професійну інтеграцію, розвиток людського капіталу, підтримку підприємництва, цифрову доступність послуг та активне залучення громад. Центральне місце у цій системі відводиться Центрам ветеранського розвитку, які мають виконувати функції координаційних та інтеграційних хабів підтримки ветеранів і членів їхніх сімей. Реалізація представленої моделі сприятиме підвищенню рівня зайнятості ветеранів, зміцненню соціальної згуртованості, розвитку інклюзивного ринку праці та формуванню стійкого соціально-економічного середовища в умовах післявоєнного відновлення України. Водночас схема може бути використана як методична основа для розробки регіональних програм підтримки ветеранів, удосконалення державної політики реінтеграції та практичної організації діяльності Центрів ветеранського розвитку.

## РОЗДІЛ 2

# МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ТА ІНСТИТУЦІЙНІ МОДЕЛІ РЕІНТЕГРАЦІЇ ВЕТЕРАНІВ

### 2.1. Міжнародні підходи до соціальної та економічної реінтеграції ветеранів

У більшості країн із розвинутою ветеранською політикою реінтеграція ветеранів розглядається як складова національної безпеки, політики людського розвитку та соціальної стабільності. Формування ефективної системи реінтеграції ветеранів належить до пріоритетних напрямів соціальної політики більшості держав, які мають досвід тривалих військових конфліктів або значну кількість ветеранів військової служби. Ефективна реінтеграція військовослужбовців у цивільне життя, як демонструє міжнародний досвід підтримки ветеранів, потребує довгострокової, комплексної та міжсекторальної системи підтримки, що поєднує соціальні, психологічні, освітні, медичні та економічні механізми<sup>15</sup>.

Значна частина сучасних моделей підтримки ветеранів базується на принципах міжвідомчої координації, персоналізованого супроводу, поєднання соціальних та економічних інструментів підтримки, а також використання цифрових систем моніторингу та управління послугами.

Найбільш розвинутою системою підтримки ветеранів характеризуються Сполучені Штати Америки, де функціонує багаторівнева модель ветеранської політики, інтегрована у систему державного управління, охорони здоров'я, освіти та ринку праці. Центральним інституційним елементом підтримки ветеранів у США виступає U.S. Department of Veterans Affairs (VA), який забезпечує надання медичних, освітніх, реабілітаційних, соціальних та консультаційних послуг. Станом на 2025 рік система VA охоплює понад 9 млн ветеранів та є однією з найбільших інтегрованих систем

---

<sup>15</sup> Цимбалюк І. О. Міжнародний досвід державної та громадської підтримки соціальної реінтеграції ветеранів. ВІДНОВЛЕННЯ ТА РЕІНТЕГРАЦІЯ: науковий погляд на стратегічні шляхи до сталого розвитку [Текст] : монографія / Заг. ред.: Цимбалюк І. О., упорядкування Павліха Н. В. Розділ 2.4. Луцьк : Вежа-Друк, 2024. С. 120-127. [https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/24527/1/vidn\\_reint\\_monogr.pdf](https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/24527/1/vidn_reint_monogr.pdf)

підтримки у світі<sup>16</sup>. Діяльність Department of Veterans Affairs охоплює систему медичного забезпечення, психологічної підтримки, професійної адаптації, житлових програм, освітніх грантів та програм підтримки зайнятості ветеранів.

Значну увагу у США приділяють програмам професійної адаптації, підтримці зайнятості, ментальному здоров'ю, розвитку ветеранського підприємництва та цифровим сервісам супроводу ветеранів. Одним із базових механізмів переходу від військової служби до цивільного життя у США є програма Transition Assistance Program (TAP). Вона реалізується спільно Міністерством оборони США, Міністерством праці та Department of Veterans Affairs та передбачає підготовку військовослужбовців до переходу у цивільне середовище ще до завершення служби, охоплюючи професійне консультування, оцінювання компетентностей, формування індивідуального плану переходу, підтримку зайнятості та навчання навичкам адаптації до цивільного ринку праці<sup>17</sup>.

Американська модель підтримки ветеранів характеризується високим рівнем персоналізації послуг. У межах TAP кожен ветеран формує Individual Transition Plan, який визначає професійні, освітні та соціальні цілі після завершення військової служби. Значну увагу приділено індивідуальному супроводу ветеранів, оцінюванню їхніх потреб та інтеграції психологічної підтримки із професійною адаптацією<sup>18</sup>.

Поширеною практикою у США є створення Veteran Resource Centers при університетах та місцевих громадах. Такі центри забезпечують супровід ветеранів під час здобуття освіти, допомагають у професійній адаптації та сприяють інтеграції у студентське й громадське середовище. Освітня підтримка реалізується, зокрема, через програму GI Bill, яка фінансує здобуття освіти та професійної

---

<sup>16</sup> U.S. Department of Veterans Affairs. URL: <https://www.va.gov/>

<sup>17</sup> U.S. Department of Labor. Veterans' Employment and Training Service (VETS). Transition Assistance Program. URL: <https://www.dol.gov/agencies/vets/programs/tap>.

<sup>18</sup> Czaplak C. VA Transition Assistance Program Guide for Veterans. Homefront Group. 2025. URL: <https://www.homefrontgroup.com/va-transition-assistance-program-2/>.

підготовки ветеранів<sup>19</sup>.

У США активно розвиваються програми підтримки ветеранського підприємництва. Підтримка ветеранів у сфері малого бізнесу охоплює грантові програми, систему бізнес-консультування, професійні тренінги та програми адаптації підприємницьких навичок до умов цивільної економіки. Важливого значення набуває формування локальних ветеранських бізнес-спільнот та мереж підтримки ветеранських підприємців.

Особливістю американської моделі є значний розвиток системи підтримки ветеранів ветеранами. У межах цієї моделі ветерани, які пройшли процес адаптації, залучаються до супроводу інших ветеранів, психологічної підтримки, консультування та соціальної інтеграції<sup>20</sup>.

Важливим напрямом розвитку системи підтримки ветеранів у США є цифровізація процесів супроводу та моніторингу. Department of Veterans Affairs активно використовує електронні сервіси, цифрові системи управління даними, онлайн-платформи підтримки ветеранів та цифрові інструменти моніторингу психічного здоров'я і соціальної адаптації. У сучасних умовах цифрові інструменти дедалі активніше інтегруються у систему індивідуального супроводу ветеранів та оцінювання результативності програм їх підтримки<sup>21</sup>.

Практика США демонструє доцільність поєднання соціальної, психологічної та економічної інтеграції ветеранів у межах єдиної системи супроводу. Важливого значення набуває рання підготовка до переходу у цивільне життя, індивідуалізація програм підтримки, розвиток системи міжвідомчої координації та активна інтеграція цифрових сервісів у систему підтримки ветеранів.

Значний інтерес для України становить також досвід *Канади*, де система підтримки ветеранів базується на поєднанні програм

---

<sup>19</sup> About GI Bill benefits. U.S. Department of Veterans Affairs. URL: <https://www.va.gov/education/about-gi-bill-benefits/>.

<sup>20</sup> U.S. Department of Veterans Affairs. Peer Support Services in VA. Veterans Health Library. URL: [https://www.veteranshealthlibrary.va.gov/142%2C41684\\_VA](https://www.veteranshealthlibrary.va.gov/142%2C41684_VA)

<sup>21</sup> Baseman C. M., Ryu M., Swinger N., Xu K., Sherrill A. M., Arriaga R. I. Human-centered Perspectives on a Clinical Decision Support System for Intensive Outpatient Veteran PTSD Care. arXiv. 2026. URL: <https://arxiv.org/abs/2603.03467>.

професійної адаптації, медичної та психосоціальної реабілітації, підтримки сімей ветеранів та розвитку кар'єрних сервісів. Центральним суб'єктом реалізації ветеранської політики виступає Veterans Affairs Canada, забезпечуючи координацію програм підтримки ветеранів та їхніх сімей.

У Канаді система підтримки ветеранів ґрунтується на принципах індивідуалізованого супроводу та комплексної адаптації до цивільного життя. Veterans Affairs Canada реалізує програми психосоціальної підтримки, професійної реабілітації, розвитку кар'єри та підтримки сімей ветеранів. Значна увага приділяється підтримці ментального здоров'я та соціальної інтеграції через партнерство держави з громадськими організаціями та місцевими громадами.

Канадська модель характеризується високим рівнем інтеграції програм професійної адаптації у систему соціальної підтримки ветеранів. Одним із базових механізмів підтримки виступає система Career Transition Services, що здійснює професійне консультування, оцінювання компетентностей, допомогу у працевлаштуванні, підтримку перекваліфікації та формування індивідуальних кар'єрних планів ветеранів. Важливого значення набуває формування позитивного ставлення роботодавців до найму ветеранів та адаптація кадрової політики до потреб ветеранів після завершення служби.

Важливим елементом канадської системи підтримки ветеранів є програми Education and Training Benefit, спрямовані на підтримку освіти, професійної перепідготовки та розвитку нових професійних компетентностей ветеранів. Система фінансування освіти ветеранів передбачає можливість отримання коштів на професійну освіту, навчальні курси та програми перекваліфікації відповідно до індивідуальних потреб ветерана<sup>22</sup>.

Канадська модель значну увагу приділяє підтримці сімей ветеранів та комплексному супроводу процесів переходу до цивільного життя. Програми Transition Services охоплюють не лише ветеранів, а й членів

---

<sup>22</sup> Veterans Affairs Canada. Education and Training Benefit. URL: <https://veterans.gc.ca/en/education-and-jobs/go-back-school/education-and-training-benefit>.

їхніх сімей, зокрема у сфері психологічної підтримки, професійної адаптації та соціального супроводу. Психологічні, соціальні, економічні та сімейні аспекти адаптації ветерана до цивільного життя комплексно враховуються у межах програм реінтеграції, що базуються на концепції комплексної підтримки ветеранів.

Канадська система підтримки ветеранів також характеризується активним використанням цифрових сервісів. Ветерани мають доступ до онлайн-платформ кар'єрного супроводу, цифрових сервісів професійного консультування, електронних кабінетів підтримки та дистанційних форматів отримання послуг. Значна увага приділяється забезпеченню гнучкості системи підтримки та можливості дистанційного доступу до сервісів для ветеранів, які проживають у віддалених регіонах<sup>23</sup>.

Досвід США та Канади засвідчує, що ефективна система реінтеграції ветеранів повинна базуватися на поєднанні психосоціальної підтримки, професійної адаптації, підтримки зайнятості, розвитку цифрових сервісів та індивідуального супроводу ветеранів. Рання підготовка ветеранів до переходу у цивільне життя, інтеграція міжвідомчих сервісів, використання системи індивідуального супроводу та активне залучення локальних громад, роботодавців і громадських організацій відіграють важливу роль у забезпеченні ефективності процесів реінтеграції ветеранів.

Практичний інтерес для України становить також досвід Великої Британії, де система підтримки ветеранів базується на принципах інтеграції ветеранів у життя громад, розвитку партнерської взаємодії між державою, місцевими органами влади, роботодавцями та громадським сектором. Британська модель характеризується переважанням моделей підтримки ветеранів на рівні громад, у межах яких значна частина програм реалізується на локальному рівні за участю територіальних громад, благодійних організацій та ветеранських об'єднань. Координацію державної політики у сфері підтримки ветеранів забезпечує Office for Veterans' Affairs, який

---

<sup>23</sup> Career Transition Services (CTS). CTS Portal. URL: <https://portal.veteranscareertransition.ca/>.

функціонує у структурі уряду Великої Британії.

Практики Великої Британії орієнтовані на формування локальних мереж підтримки ветеранів через співпрацю державних структур, громад, роботодавців та благодійних організацій. У межах програми Armed Forces Covenant реалізуються заходи щодо сприяння працевлаштуванню ветеранів, розвитку освітніх можливостей та підтримки сімей військовослужбовців<sup>24</sup>. У межах Covenant особлива увага приділяється доступу ветеранів до освіти, зайнятості, медичних послуг, житла та соціальної підтримки. Важливою особливістю є залучення місцевих громад до реалізації ветеранської політики та формування ветерансько-дружнього середовища на локальному рівні. Важливим елементом британської моделі є активне залучення роботодавців до програм адаптації ветеранів та створення інклюзивного ринку праці.

Британська модель значною мірою орієнтована на соціальну інтеграцію ветеранів у життя громад. Важливу роль відіграє розвиток локальних центрів підтримки, ветеранських організацій, програм наставництва та систем взаємопідтримки ветеранів. Значна частина програм реінтеграції реалізується за участю благодійних організацій, серед яких найбільш відомими є Royal British Legion, Help for Heroes та SSAFA. Їхня діяльність охоплює психологічну підтримку, соціальний супровід, фінансове консультування, підтримку зайнятості та адаптацію ветеранів до цивільного життя<sup>25</sup>.

У Великій Британії значна увага приділяється підтримці ментального здоров'я ветеранів. Програми Op COURAGE NHS Veterans Mental Health and Wellbeing Service забезпечують доступ ветеранів до психологічної допомоги, кризового консультування та реабілітаційних сервісів. Особливістю британської моделі є інтеграція системи психосоціальної підтримки ветеранів у загальну систему охорони здоров'я NHS.

Британська модель демонструє високу ефективність поєднання державної підтримки із діяльністю громадського сектору та локальних громад. Значна роль громадських організацій дозволяє забезпечувати

---

<sup>24</sup> Armed Forces Covenant. URL: <https://www.armedforcescovenant.gov.uk/>.

<sup>25</sup> Royal British Legion. URL: <https://www.britishlegion.org.uk/>

гнучкість системи підтримки ветеранів та адаптацію програм до локальних потреб. Водночас система Armed Forces Covenant сприяє формуванню соціальної відповідальності бізнесу та громад щодо підтримки ветеранів після завершення служби.

Суттєвий інтерес для України становить також досвід Ізраїлю, де система підтримки ветеранів та військовослужбовців формувалася в умовах постійних безпекових викликів та високого рівня мілітаризації суспільства. Ізраїльська модель характеризується глибокою інтеграцією військової служби у систему суспільних відносин, високим рівнем суспільної підтримки ветеранів та значною увагою до психологічної реабілітації та соціальної адаптації військовослужбовців після завершення служби.

Координацію підтримки ветеранів та осіб, які отримали поранення під час служби, здійснює Rehabilitation Department при Міністерстві оборони Ізраїлю<sup>26</sup>. Система охоплює медичну реабілітацію, психологічну підтримку, професійну адаптацію, освітні програми та підтримку зайнятості. Особливістю ізраїльської моделі є високий рівень інтеграції медичних, соціальних та професійних сервісів у межах єдиної системи супроводу ветеранів.

В Ізраїлі значна увага приділяється ранньому втручання та безперервності підтримки. Реабілітаційні заходи розпочинаються фактично одразу після отримання травми або завершення служби та включають психологічний супровід, соціальну підтримку, медичну допомогу та професійну адаптацію. Система функціонує за принципом безперервності супроводу, що забезпечує довгострокову підтримку ветеранів та постійний моніторинг їхнього соціального і психологічного стану.

Одним із найбільш розвинених напрямів ізраїльської системи підтримки є психологічна реабілітація та підтримка ментального здоров'я ветеранів. Активно використовуються індивідуальні програми психологічної підтримки, сімейне консультування, групова терапія та програми соціальної інтеграції. Значна увага приділяється

---

<sup>26</sup> Чернобук В. В. Реалізація ветеранської політики: досвід Ізраїля. Аналітично-порівняльне правознавство. 2026. Т. 1. № 2. DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2026.02.1.11>. URL: <https://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/357271>.

профілактиці посттравматичних розладів та підтримці сімей ветеранів.

Ізраїльська модель також характеризується активним використанням освітніх та професійних програм адаптації. Ветерани мають доступ до програм вищої освіти, професійної перепідготовки та підтримки працевлаштування. Значного поширення набули програми підтримки технологічного підприємництва ветеранів та інтеграції колишніх військовослужбовців у сектор високих технологій. У багатьох випадках військовий досвід та технічні компетентності розглядаються як важливий ресурс розвитку інноваційного сектору економіки.

Важливу роль у системі підтримки ветеранів в Ізраїлі відіграють локальні громади та громадські організації. Система підтримки значною мірою базується на поєднанні державних механізмів із локальними ініціативами соціальної інтеграції ветеранів. Високий рівень суспільної підтримки ветеранів сприяє зниженню ризиків соціальної ізоляції та формуванню сприятливого середовища для повернення ветеранів до цивільного життя.

Досвід Великої Британії та Ізраїлю демонструє доцільність розвитку комплексних моделей підтримки ветеранів, у межах яких поєднуються психосоціальна адаптація, підтримка зайнятості, розвиток локальних громад, партнерська взаємодія та довгостроковий супровід ветеранів після завершення служби. Особливого значення набуває інтеграція систем підтримки ветеранів у діяльність територіальних громад, розвиток локальних сервісів підтримки, використання програм взаємопідтримки ветеранів та формування стійких механізмів міжвідомчої координації.

У країнах Європейського Союзу політика підтримки ветеранів дедалі частіше інтегрується у ширші системи соціальної інклюзії, безбар'єрності та розвитку людського капіталу. Значного поширення набувають програми професійної перепідготовки, підтримки цифрових навичок, психологічної допомоги та соціального підприємництва. Окремі країни ЄС активно використовують механізми соціального партнерства, за яких до реалізації програм підтримки ветеранів залучаються органи місцевого самоврядування, бізнес та громадські організації.

На відміну від США чи Ізраїлю, де система підтримки ветеранів значною мірою формувалася в умовах масштабних військових кампаній, у країнах ЄС переважає підхід, орієнтований на інтеграцію ветеранів у загальні системи соціальної політики, зайнятості, освіти та охорони здоров'я. Значна увага приділяється питанням психосоціальної адаптації, професійної мобільності, підтримки ментального здоров'я та розвитку локальних сервісів підтримки.

Європейська модель підтримки ветеранів значною мірою базується на принципах соціальної інклюзії, безперервного навчання та інтегрованих соціальних послуг. У документах Європейської комісії наголошується на необхідності розвитку інтегрованих моделей соціальних послуг, орієнтованих на вразливі групи населення, зокрема осіб, які мають труднощі з адаптацією до ринку праці та соціального середовища<sup>27</sup>. У більшості країн ЄС підтримка ветеранів реалізується через поєднання державних програм, діяльності місцевих громад, служб зайнятості, систем охорони здоров'я та громадських організацій.

Практичний інтерес становить досвід Німеччини, де підтримка військовослужбовців після завершення служби реалізується через систему *Berufsförderungsdienst der Bundeswehr (BFD)*. Основним завданням BFD є професійна адаптація військовослужбовців та підготовка до переходу у цивільний сектор економіки. Система охоплює професійне консультування, фінансування освіти, програми перекваліфікації та підтримку працевлаштування.

Особливістю німецької моделі є ранній початок професійної адаптації. Підготовка до цивільної кар'єри розпочинається ще під час проходження військової служби та включає оцінювання професійних компетентностей, кар'єрне планування та формування індивідуальних освітніх траєкторій. Значна увага приділяється визнанню навичок, отриманих під час військової служби, у цивільних професіях та інтеграції ветеранів у систему професійної освіти.

У Франції система *Agence de reconversion de la défense (Défense Mobilité)* забезпечує професійний супровід військовослужбовців та

---

<sup>27</sup> European Commission. Social protection & social inclusion. URL: [https://employment-social-affairs.ec.europa.eu/policies-and-activities/social-protection-social-inclusion\\_en](https://employment-social-affairs.ec.europa.eu/policies-and-activities/social-protection-social-inclusion_en).

ветеранів у процесі переходу до цивільної зайнятості. Програми охоплюють підтримку зайнятості, професійну перепідготовку, навчання підприємництву та супровід під час пошуку роботи.

Французька модель характеризується активною співпрацею з роботодавцями та розвитком партнерських програм між державою та бізнесом. Значна увага приділяється адаптації професійних компетентностей ветеранів до цивільного ринку праці, а також розвитку системи професійного консультування та психологічної підтримки.

У Нідерландах та країнах Північної Європи пріоритетного значення надається розвитку систем психосоціальної підтримки ветеранів та програм реабілітації на рівні громад. Значного поширення набули міждисциплінарні моделі супроводу, що інтегрують психологічну допомогу, соціальне консультування, підтримку зайнятості та роботу із сім'ями ветеранів. Важливу роль відіграють програми взаємопідтримки ветеранів, групової терапії та соціальної адаптації, які реалізуються за участю локальних громад, ветеранських організацій і громадського сектору.

У країнах Європейського Союзу активно розвиваються цифрові сервіси підтримки ветеранів та електронні системи координації соціальних послуг. У межах European Pillar of Social Rights особлива увага приділяється забезпеченню цифрової доступності соціальних сервісів, розвитку електронних платформ соціального супроводу та розширенню доступу вразливих груп населення до цифрових послуг.

Поширення у країнах ЄС набули інтегровані системи індивідуального супроводу ветеранів, які базуються на координації діяльності медичних, соціальних, освітніх установ та служб зайнятості. Такі системи забезпечують формування персоналізованих траєкторій реінтеграції та дозволяють здійснювати довгостроковий супровід ветеранів відповідно до їхніх соціальних, професійних і психологічних потреб.

Європейська практика демонструє посилення ролі територіальних громад у реалізації політики підтримки ветеранів. Програми реінтеграції дедалі активніше інтегруються у систему місцевого розвитку, функціонування локальних ринків праці, соціальної

інтеграції та регіональної політики. Це сприяє зниженню ризиків соціальної ізоляції ветеранів, розвитку локальних механізмів підтримки та формуванню більш стійкої системи адаптації ветеранів до цивільного життя.

Окрему увагу у країнах ЄС приділено підтримці освіти та lifelong learning. Ветерани мають доступ до програм професійної перепідготовки, вищої освіти, короткострокових сертифікаційних програм та цифрового навчання. Значного поширення набули програми reskilling та upskilling, спрямовані на адаптацію професійних навичок ветеранів до потреб сучасного ринку праці та цифрової економіки.

Європейський досвід демонструє ефективність моделей, заснованих на поєднанні соціальної підтримки, професійної адаптації, розвитку локальних громад, цифровізації послуг та міжвідомчої координації. Практика країн ЄС засвідчує доцільність переходу від фрагментарних програм підтримки ветеранів до інтегрованих систем супроводу, орієнтованих на довгострокову соціальну та економічну інтеграцію ветеранів у життя громад і функціонування ринку праці.

Отже, особливу увагу міжнародні практики приділяють питанням ментального здоров'я ветеранів. За даними Всесвітньої організації охорони здоров'я, наслідки бойового стресу, посттравматичних розладів та соціальної ізоляції можуть мати довгостроковий вплив на якість життя ветеранів та їхніх сімей<sup>28</sup>. У зв'язку з цим більшість міжнародних моделей підтримки поєднують економічну інтеграцію з програмами психологічної адаптації та соціального супроводу.

Міжнародна практика демонструє, що ефективність реінтеграції ветеранів значною мірою залежить від рівня інституційної координації, розвитку локальної інфраструктури підтримки, доступності освітніх і психологічних послуг, а також інтеграції ветеранів у ринок праці та життя громад. Узагальнення міжнародного досвіду та визначення перспективних напрямів його адаптації в Україні у таблиці 1.1 систематизовано особливості функціонування окремих моделей підтримки ветеранів у різних країнах світу.

---

<sup>28</sup> Mental health in emergencies. World Health Organization. 2025. 6 May. URL: <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-in-emergencies> .

## Міжнародний досвід підтримки ветеранів та можливості його адаптації в Україні

Країна	Основні інституції підтримки ветеранів	Основні напрями підтримки	Особливості моделі	Можливості адаптації для України
США	Department of Veterans Affairs (VA), Veteran Resource Centers	медична допомога; психологічна підтримка; освіта; працевлаштування; підприємництво	одна з найбільших інтегрованих систем підтримки ветеранів у світі; понад 9 млн ветеранів охоплено системою VA	розвиток мережі ЦВР при ЗВО; цифрові сервіси підтримки; кар'єрне консультування; програми професійної адаптації
	GI Bill Program	фінансування освіти та професійної підготовки ветеранів	покриття витрат на навчання, перекваліфікацію та адаптацію до цивільного ринку праці	розвиток державних програм освітньої інтеграції ветеранів; підтримка перекваліфікації
Канада	Veterans Affairs Canada	психосоціальна підтримка; реабілітація; підтримка сімей; працевлаштування	індивідуальні програми супроводу ветеранів та членів сімей	впровадження індивідуальних траєкторій реінтеграції; сімейно орієнтований супровід
	Veteran Transition Network	психологічна адаптація; групова підтримка; професійна інтеграція	поєднання психологічної допомоги та професійної адаптації	розвиток програм групової психологічної підтримки та менторства
Велика Британія	Armed Forces Covenant	працевлаштування; освіта; підтримка сімей; інтеграція у громади	активна участь роботодавців та місцевих громад у підтримці ветеранів	розвиток партнерств між ЦВР, громадами та роботодавцями
	Veteran support charities (Bravehound та ін.)	підтримка ментального здоров'я; соціальна адаптація	активне залучення благодійного сектору та соціальних програм	розвиток локальних ветеранських ініціатив та громадських програм підтримки
Країни ЄС	Національні програми соціальної інтеграції	професійна перепідготовка; цифрові навички; соціальна інклюзія	інтеграція ветеранської політики у політику безбар'єрності та інклюзивного розвитку	розвиток цифрової інклюзії; підтримка lifelong learning; інтеграція ветеранів у регіональні програми розвитку
Ізраїль	Ministry of Defense Rehabilitation Department	реабілітація; професійна адаптація; підтримка зайнятості	високий рівень координації між державою, медичними та освітніми установами	посилення міжвідомчої координації у системі підтримки ветеранів
Австралія	Department of Veterans' Affairs Australia	ментальне здоров'я; зайнятість; соціальна адаптація	цифровізація послуг та онлайн-супровід ветеранів	розвиток цифрових платформ супроводу ветеранів в Україні

Проведений аналіз міжнародного досвіду свідчить, що найбільш ефективні системи підтримки ветеранів базуються на поєднанні інституційної координації, індивідуалізованого супроводу, розвитку освітніх і професійних можливостей, підтримки ментального здоров'я та активної взаємодії держави з громадами, роботодавцями й громадським сектором. Значного поширення набувають моделі, орієнтовані на створення локальних центрів підтримки ветеранів, інтегрованих у систему освіти, ринку праці та соціальних послуг.

Особливе значення для України мають практики розвитку мережевої системи ветеранської підтримки, цифровізації послуг, професійної перепідготовки, підтримки ветеранського підприємництва та формування індивідуальних траєкторій реінтеграції. Врахування міжнародного досвіду дозволяє сформувати більш комплексну модель діяльності Центрів ветеранського розвитку, адаптовану до потреб воєнного та повоєнного відновлення держави.

Для України адаптація міжнародного досвіду потребує врахування масштабів війни, регіональних диспропорцій, дефіциту фінансових ресурсів та трансформації ринку праці. Водночас міжнародні практики демонструють ефективність розвитку мережевої системи підтримки ветеранів, цифровізації послуг, створення індивідуальних траєкторій адаптації, розвитку ветеранського підприємництва та інтеграції освітніх програм у систему реінтеграції. Значний потенціал для адаптації мають також університетські ветеранські центри, менторські програми, моделі соціального супроводу та партнерства між державою, громадами і роботодавцями.

## **2.2. Інституційні моделі функціонування систем підтримки ветеранів**

Міжнародна практика демонструє різноманітність інституційних моделей підтримки ветеранів, які формувалися залежно від масштабів військових конфліктів, особливостей державного управління, рівня розвитку соціальної політики та ролі громад у системі соціальної

підтримки. Попри відмінності організаційних підходів, більшість сучасних моделей ґрунтується на принципах міжвідомчої координації, інтегрованого супроводу ветеранів, персоналізації послуг та поєднання державних і громадських механізмів підтримки.

Veteran centers є однією з найбільш поширених моделей у міжнародній практиці є система, яка передбачає створення спеціалізованих центрів підтримки ветеранів, орієнтованих на надання комплексних соціальних, психологічних, освітніх та професійних послуг. Найбільш розвинену систему центрів підтримки ветеранів сформовано у США, де Vet Centers функціонують як окремий елемент системи Department of Veterans Affairs. Основною метою діяльності Vet Centers є забезпечення психологічної реабілітації ветеранів, підтримки переходу до цивільного життя, консультування членів сімей ветеранів та соціальної інтеграції військовослужбовців після завершення служби<sup>29</sup>.

Особливістю американської моделі Vet Centers є децентралізований характер функціонування та орієнтація на потреби конкретних громад. Центри діють у різних штатах і територіальних громадах, що забезпечує доступність послуг для ветеранів незалежно від місця проживання. Діяльність Vet Centers зосереджується на індивідуальному супроводі ветеранів, кризовому консультуванні, психологічній підтримці осіб із посттравматичними розладами та роботі з членами сімей ветеранів. Важливим елементом функціонування центрів є використання програм взаємопідтримки ветеранів, у межах яких ветерани, які вже пройшли етап адаптації, залучаються до супроводу інших ветеранів та формування середовища довіри у процесі повернення до цивільного життя.

У Канаді система підтримки ветеранів також базується на функціонуванні спеціалізованих центрів підтримки та сервісів переходу до цивільного життя, інтегрованих у структуру Veterans

---

<sup>29</sup> U.S. Department of Veterans Affairs. Vet Centers (Readjustment Counseling). URL: <https://www.vetcenter.va.gov/>.

Affairs Canada. Особливістю канадської моделі є поєднання централізованого державного управління із розвиненою мережею локальних сервісів підтримки ветеранів. Значна увага приділяється міжвідомчій координації медичних, освітніх, соціальних та професійно-кар'єрних сервісів, що дозволяє забезпечувати комплексний супровід ветеранів у процесі їхньої адаптації до цивільного середовища.

Важливим елементом міжнародної практики є *модель підтримки ветеранів, інтегрована у систему локальних громад*. Такий підхід найбільш поширений у Великій Британії, Нідерландах, країнах Скандинавії та частково у Канаді. У межах цієї моделі значна частина послуг ветеранам надається не через централізовані державні структури, а за участю місцевих громад, громадських організацій, локальних центрів підтримки та благодійних фондів.

Модель підтримки ветеранів на рівні громад орієнтована на соціальну інтеграцію ветеранів у середовище громади та мінімізацію ризиків соціальної ізоляції після завершення служби. У межах такого підходу значного поширення набули локальні програми наставництва, групи взаємопідтримки, програми громадської реабілітації, сімейне консультування та волонтерські мережі підтримки. Важлива роль належить місцевим органам влади та ветеранським організаціям, які забезпечують адаптацію програм підтримки до потреб конкретних громад та особливостей регіонального середовища<sup>30</sup>.

Одним із найбільш поширених підходів у сучасній міжнародній практиці є *формування комплексних систем реабілітації ветеранів*, у межах яких медична, психологічна, соціальна та професійна підтримка поєднуються в єдину модель супроводу. Найбільш системно така модель реалізується в Ізраїлі. Її особливістю є орієнтація не лише на медичне відновлення ветерана, а на повну адаптацію до цивільного життя, що охоплює підтримку зайнятості, освіти, сімейної адаптації,

---

<sup>30</sup> Armed Forces Covenant. URL: <https://www.armedforcescovenant.gov.uk/>

соціальної інтеграції та довгострокового супроводу після завершення служби.

Суттєвого поширення у міжнародній практиці набули також *системи професійного переходу військовослужбовців до цивільного сектору економіки*. Такі системи функціонують у США, Канаді, Великій Британії, Франції та Німеччині. Їх основним завданням є мінімізація ризиків безробіття ветеранів та адаптація військових компетентностей до потреб цивільного ринку праці.

Системи професійного переходу передбачають:

- професійне консультування;
- оцінювання компетентностей;
- формування індивідуальних кар'єрних планів;
- підтримку перекваліфікації;
- допомогу у працевлаштуванні;
- взаємодію з роботодавцями;
- розвиток навичок підприємництва.

Особливістю сучасних інституційних моделей є перехід від фрагментарного надання окремих послуг до *інтегрованих систем підтримки ветеранів*, у межах яких підтримка ветерана розглядається як безперервний процес довгострокового супроводу. Значна увага приділяється координації між різними суб'єктами підтримки, розвитку цифрових систем супроводу та використанню моделі *індивідуального супроводу ветерана*.

У більшості країн, які мають розвинені системи підтримки ветеранів, активно використовуються цифрові інструменти координації послуг, електронні кабінети ветеранів, системи моніторингу потреб та онлайн-платформи підтримки. Використання цифрових сервісів дозволяє підвищувати доступність послуг, забезпечувати оперативний супровід ветеранів та покращувати міжвідомчу взаємодію у процесі реалізації ветеранської політики.

Міжнародний досвід засвідчує, що ефективність систем підтримки ветеранів значною мірою залежить від рівня інтеграції соціальних,

медичних, психологічних, освітніх та економічних сервісів, розвитку локальних моделей підтримки та здатності держави забезпечувати довгостроковий супровід ветеранів після завершення військової служби. Для України особливого значення набуває адаптація моделей, орієнтованих на підтримку ветеранів на рівні громад, інтегровану реабілітацію та системи професійного переходу до цивільної зайнятості, з урахуванням ролі громад, закладів освіти, роботодавців та Центрів ветеранського розвитку у процесах соціальної та економічної реінтеграції ветеранів.

Важливе місце у сучасних системах підтримки ветеранів займають системи професійного переходу від військової служби до цивільної зайнятості. Їх формування пов'язане зі зростанням потреби у забезпеченні професійної адаптації ветеранів, зниженні ризиків безробіття та підтримці економічної самостійності після завершення служби. У міжнародній практиці такі системи розглядаються як один із базових інструментів соціально-економічної реінтеграції ветеранів та відновлення їхньої професійної мобільності.

Найбільш розвинені моделі професійного переходу функціонують у США, Канаді, Великій Британії, Німеччині та Франції. Їхньою спільною рисою є початок професійної адаптації ще до завершення військової служби. У більшості країн оцінювання професійних компетентностей, кар'єрне консультування та формування індивідуального плану професійного розвитку здійснюються на завершальному етапі служби, що дозволяє мінімізувати ризики тривалого безробіття та соціальної дезадаптації ветеранів.

У США основну роль у реалізації системи професійного переходу відіграє Transition Assistance Program (TAP)<sup>31</sup>, що охоплює професійне консультування, планування кар'єри, оцінювання навичок, підготовку до працевлаштування та підтримку освітньої інтеграції ветеранів. Особливістю американської моделі є орієнтація на індивідуальну

---

<sup>31</sup> U.S. Department of Labor. Veterans' Employment and Training Service (VETS). Transition Assistance Program. URL: <https://www.dol.gov/agencies/vets/programs/tap>.

професійну траєкторію ветерана та активна взаємодія з роботодавцями.

У Німеччині система професійної адаптації військовослужбовців реалізується через Berufsförderungsdienst der Bundeswehr<sup>32</sup>. Її основним завданням є підтримка професійної інтеграції ветеранів через механізми професійної освіти, перекваліфікації та безперервного навчання. Ветерани отримують доступ до програм фінансування освіти, професійної підготовки та кар'єрного консультування. Важливе значення має визнання професійних компетентностей, отриманих під час військової служби, у системі цивільної кваліфікації.

Міжнародний досвід засвідчує, що ефективність систем професійного переходу значною мірою залежить від:

- раннього початку професійної адаптації;
- індивідуалізації кар'єрного супроводу;
- розвитку партнерств із роботодавцями;
- інтеграції освітніх програм;
- використання цифрових сервісів підтримки зайнятості;
- довгострокового супроводу ветеранів після завершення служби.

Суттєвого поширення у міжнародній практиці набули інтегровані моделі реабілітації ветеранів, які передбачають поєднання медичної, психологічної, соціальної та професійної підтримки у межах єдиної системи супроводу. На відміну від традиційних моделей реабілітації, орієнтованих переважно на медичне відновлення, інтегровані моделі розглядають реінтеграцію ветерана як комплексний та довгостроковий процес соціальної адаптації.

Найбільш системно інтегровані моделі реабілітації реалізуються в Ізраїлі, Канаді та країнах Північної Європи. У межах таких моделей реабілітація охоплює:

- психологічну підтримку;
- медичну допомогу;

---

<sup>32</sup> Bundeswehr. Berufsförderungsdienst der Bundeswehr (BFD). URL: <https://www.bundeswehr.de/de/menschen-karrieren/der-berufsfoerderungsdienst-der-bundeswehr-bfd>.

- професійну адаптацію;
- підтримку освіти;
- соціальний супровід;
- сімейне консультування;
- підтримку зайнятості;
- моніторинг довгострокових результатів адаптації.

Ізраїльська система реабілітації базується на принципі безперервності підтримки ветерана. Реабілітаційний супровід розпочинається одразу після отримання травми або завершення служби та продовжується залежно від потреб ветерана. Значна увага приділяється міждисциплінарній координації між медичними закладами, психологами, соціальними працівниками, фахівцями професійної адаптації та локальними громадами.

У Канаді інтегрована модель реабілітації реалізується через Rehabilitation Services and Vocational Assistance Program<sup>33</sup>. Вона поєднує медичну та професійну реабілітацію ветеранів. Система охоплює індивідуальне оцінювання потреб, психологічну підтримку, професійну адаптацію, кар'єрне консультування та підтримку працевлаштування.

У країнах Північної Європи інтегровані моделі реабілітації активно поєднуються із системами підтримки громад. У межах таких моделей соціальний супровід ветеранів інтегрується у систему локальних соціальних послуг та підтримки населення. Особлива увага приділяється довгостроковому психологічному супроводу ветеранів, підтримці сімей та формуванню соціальних зв'язків у громадах.

Інституційні моделі функціонування систем підтримки ветеранів у міжнародній практиці відрізняються за організаційною структурою, механізмами координації та набором послуг, проте їх спільною рисою є орієнтація на комплексний супровід ветерана у процесі соціальної та економічної реінтеграції (рис. 2.2).

---

<sup>33</sup> Partners in Canadian Veterans Rehabilitation Services. Rehabilitation Services and Vocational Assistance Program. URL: <https://www.pcvrs.ca/welcome/>.



Рис. 2.2. Інституційні моделі функціонування систем підтримки ветеранів у міжнародній практиці

Важливим елементом сучасних інтегрованих моделей є використання системи індивідуального супроводу ветерана. У межах такого підходу формується індивідуальний план реінтеграції, визначаються потреби ветерана, координується взаємодія між різними службами та здійснюється постійний моніторинг результатів адаптації. Використання індивідуального супроводу дозволяє забезпечувати безперервність підтримки ветерана та мінімізувати ризики втрати зв'язку із системою соціального супроводу.

У сучасній міжнародній практиці інтегровані моделі реабілітації дедалі активніше доповнюються цифровими інструментами підтримки ветеранів. Використовуються:

- електронні кабінети ветеранів;
- цифрові системи супроводу;
- онлайн-консультування;
- електронні системи моніторингу адаптації;
- цифрові платформи психологічної підтримки;
- системи оцінювання результативності програм.

Міжнародний досвід розвитку систем професійного переходу та інтегрованих моделей реабілітації засвідчує доцільність переходу від фрагментарних механізмів підтримки ветеранів до комплексних систем довгострокового супроводу. Особливого значення набуває інтеграція професійної адаптації, психосоціальної підтримки, освіти, цифрових сервісів та локальної соціальної інтеграції у межах єдиної системи реінтеграції ветеранів. Для України практичний інтерес становить використання моделей індивідуального супроводу, професійного переходу та інтегрованої реабілітації у процесі розвитку Центрів ветеранського розвитку та формування системи підтримки ветеранів у громадах.

### **2.3. Практики професійної адаптації та підтримки ветеранського підприємництва**

Професійна адаптація ветеранів та підтримка ветеранського підприємництва належать до найбільш важливих складових сучасної системи реінтеграції військовослужбовців після завершення служби. У міжнародній практиці економічна інтеграція ветеранів розглядається як комплексний процес, що охоплює підтримку зайнятості, професійної перепідготовки, розвитку підприємницьких компетентностей, самозайнятості та формування довгострокової економічної самостійності ветеранів. Значна увага приділяється створенню механізмів професійного переходу від військової служби до цивільного ринку праці, адаптації військових компетентностей до потреб економіки та розвитку систем індивідуального професійного супроводу ветеранів.

У більшості розвинених держав професійна реінтеграція ветеранів інтегрується у систему державної політики зайнятості, регіонального розвитку, безперервної освіти та підтримки малого бізнесу. Поширення набули моделі, орієнтовані на поєднання професійного консультування, психосоціальної підтримки, цифрового навчання, підтримки самозайнятості та розвитку ветеранського підприємництва. Особливого значення набуває взаємодія держави, роботодавців, закладів освіти, громадських організацій та локальних громад у процесі формування систем підтримки економічної адаптації ветеранів.

*Підтримка зайнятості ветеранів* належить до пріоритетних напрямів сучасної ветеранської політики у більшості розвинених держав. У міжнародній практиці професійна інтеграція ветеранів розглядається як важливий елемент відновлення людського капіталу, економічної самостійності та соціальної адаптації після завершення військової служби. Значного поширення набули моделі, орієнтовані на поєднання професійного консультування, перепідготовки, психологічної підтримки та розвитку партнерств із роботодавцями.

У США система підтримки ветеранської зайнятості функціонує як складова державної політики у сфері праці та соціальної адаптації ветеранів. Одним із суб'єктів реалізації такої політики виступає Veterans' Employment and Training Service (VETS), діяльність якої координується Department of Labor<sup>34</sup>. Система охоплює широкий спектр заходів – від професійного консультування до супроводу працевлаштування ветеранів та підтримки роботодавців, які забезпечують робочі місця для колишніх військовослужбовців.

Американська модель характеризується активною інтеграцією військових компетентностей у цивільний ринок праці. Значна увага приділяється адаптації навичок, здобутих під час служби, до потреб цивільних професій. Поширення набули програми професійної сертифікації, короткострокового навчання, дистанційної зайнятості та професійної адаптації ветеранів із інвалідністю. Важливе місце займають електронні сервіси пошуку роботи та цифрові платформи професійного супроводу ветеранів.

Система підтримки зайнятості ветеранів у Канаді базується на індивідуалізованому підході до професійної адаптації. У межах діяльності Veterans Affairs Canada реалізуються програми Career Transition Services, спрямовані на підтримку переходу ветеранів до цивільної професійної діяльності<sup>35</sup>. Ветерани отримують доступ до професійного тестування, кар'єрного консультування, освітніх програм та підтримки перекваліфікації.

Особливістю канадської моделі є поєднання професійної адаптації із системою психосоціального супроводу ветеранів. Значна увага приділяється оцінюванню індивідуальних потреб ветеранів, розвитку цифрових компетентностей та інтеграції ветеранів у систему безперервного навчання. Важливу роль відіграє взаємодія із закладами освіти та роботодавцями, що дозволяє адаптувати освітні програми до потреб сучасного ринку праці.

---

<sup>34</sup> U.S. Department of Labor. Veterans' Employment and Training Service (VETS). URL: <https://www.dol.gov/agencies/vets>.

<sup>35</sup> Veterans Affairs Canada. Career Transition Services. URL: <https://www.veterans.gc.ca/en/education-and-jobs/find-new-job/career-transition-services>

У Великій Британії професійна адаптація ветеранів реалізується через систему Career Transition Partnership<sup>36</sup>, основним завданням якої є супровід військовослужбовців у процесі переходу до цивільної зайнятості. Система охоплює професійне консультування, підтримку працевлаштування, короткострокові освітні програми, підготовку до співбесід та допомогу у пошуку роботи.

Британська модель значною мірою ґрунтується на партнерській взаємодії держави, бізнесу та громадського сектору. Значного поширення набули корпоративні програми підтримки ветеранів, професійне наставництво та механізми адаптації кадрової політики до потреб колишніх військовослужбовців. Важливу роль у процесах професійної інтеграції відіграють локальні громади та ветеранські організації.

У країнах ЄС професійна адаптація ветеранів дедалі активніше інтегрується у систему регіональної політики, розвитку громад та безперервної освіти. Поширення набули програми перекваліфікації, цифрового навчання, професійної мобільності та локальної підтримки зайнятості. У Німеччині, Франції та країнах Скандинавії професійна інтеграція ветеранів поєднується із системою психосоціальної підтримки та довгострокового соціального супроводу.

Важливим напрямом міжнародної ветеранської політики є *підтримка ветеранського підприємництва*. У більшості розвинених держав розвиток ветеранського бізнесу розглядається як механізм економічної самостійності ветеранів, інструмент створення робочих місць та чинник розвитку локальної економіки.

У США система підтримки ветеранського підприємництва функціонує у межах діяльності Small Business Administration<sup>37</sup>. Державна підтримка охоплює консультування, професійне навчання, наставництво, доступ до фінансових ресурсів та супровід започаткування власної справи.

---

<sup>36</sup> Ministry of Defence. Career Transition Partnership. URL: <https://www.gov.uk/guidance/career-transition-partnership>.

<sup>37</sup> U.S. Small Business Administration. Veteran-owned businesses. URL: <https://www.sba.gov/business-guide/grow-your-business/veteran-owned-businesses>

Американська модель характеризується розвинутою мережею регіональних центрів підтримки ветеранів-підприємців – Veteran Business Outreach Centers. Їх діяльність спрямована на підтримку малого бізнесу ветеранів, розвиток підприємницьких компетентностей та супровід ветеранських стартапів. Значна увага приділяється цифровому підприємництву, інноваційним формам бізнесу та підтримці ветеранських бізнес-мереж.

У Канаді підтримка ветеранського підприємництва інтегрується у систему професійної адаптації ветеранів та розвитку самозайнятості. Ветерани отримують доступ до програм бізнес-консультування, освітніх платформ, фінансової підтримки та професійного наставництва. Значного поширення набули програми розвитку малого бізнесу та локальних економічних ініціатив ветеранів.

Британська практика підтримки ветеранського бізнесу базується на поєднанні державних програм, діяльності громадських організацій та підтримки з боку приватного сектору. Ветерани залучаються до програм розвитку самозайнятості, короткострокового навчання та професійного наставництва у сфері підприємництва. Особлива увага приділяється підтримці малого бізнесу та локальних ветеранських бізнес-спільнот.

У країнах ЄС підтримка ветеранського підприємництва дедалі більше інтегрується у систему регіонального розвитку та політики підтримки малого бізнесу. У Німеччині, Франції, Нідерландах та країнах Скандинавії поширення набули програми бізнес-інкубації, грантової підтримки, мікрофінансування та розвитку соціального підприємництва ветеранів.

Європейська практика демонструє зростання ролі ветеранського підприємництва у розвитку локальної економіки та формуванні соціальної стійкості громад. У багатьох країнах ветеранський бізнес розглядається як складова післякризового відновлення територій, розвитку локальних ринків праці та посилення економічної активності громад.

Міжнародний досвід засвідчує, що результативність підтримки ветеранської зайнятості та ветеранського підприємництва значною

мірою залежить від рівня інтеграції систем професійної адаптації, освіти, психосоціальної підтримки та розвитку локальних економічних ініціатив. Для України практичний інтерес становить розвиток комплексних моделей підтримки ветеранської зайнятості, формування систем професійної перекваліфікації та створення механізмів підтримки ветеранського підприємництва на рівні територіальних громад.

У сучасній міжнародній практиці професійна адаптація ветеранів дедалі тісніше пов'язується із *системою безперервного навчання*. Ветерани розглядаються як окрема цільова група, яка потребує постійного оновлення професійних компетентностей, перекваліфікації та адаптації до трансформацій ринку праці. Особливого значення безперервне навчання набуває в умовах цифровізації економіки, структурних змін зайнятості та зростання попиту на нові професійні навички.

У більшості розвинених держав підтримка освітньої інтеграції ветеранів охоплює:

- професійну перепідготовку;
- програми підвищення кваліфікації;
- короткострокові сертифікаційні програми;
- цифрове навчання;
- дистанційну освіту;
- підтримку здобуття вищої освіти;
- розвиток цифрових компетентностей;
- навчання підприємству.

У США одним із найбільш масштабних інструментів підтримки освіти ветеранів є система GI Bill, яка забезпечує фінансування вищої освіти, професійної підготовки та програм перепідготовки ветеранів<sup>38</sup>. Ветерани мають можливість отримувати фінансову підтримку для навчання у закладах вищої освіти, професійних школах, технічних центрах та онлайн-платформах.

---

<sup>38</sup> U.S. Department of Veterans Affairs. About GI Bill benefits. URL: <https://www.va.gov/education/about-gi-bill-benefits/>.

Американська модель характеризується орієнтацією на довгостроковий розвиток професійного потенціалу ветеранів. Значна увага приділяється розвитку цифрових компетентностей, професій у сфері інформаційних технологій, управління, логістики, кібербезпеки та інноваційного підприємництва. Поширення набули програми дистанційного навчання та гнучкі формати професійної освіти, адаптовані до потреб ветеранів.

У Канаді система безперервного навчання ветеранів реалізується через Education and Training Benefit, що функціонує у структурі Veterans Affairs Canada<sup>39</sup>. Програми спрямовані на підтримку професійної перепідготовки, здобуття нової освіти та формування професійних компетентностей, необхідних для інтеграції ветеранів у цивільний ринок праці.

Канадська практика демонструє активне поєднання професійної адаптації із цифровим навчанням та розвитком навичок дистанційної роботи. Значна увага приділяється підтримці ветеранів у процесі зміни професійної спеціалізації та адаптації до структурних змін економіки.

У країнах ЄС безперервне навчання ветеранів інтегрується у систему політики зайнятості, регіонального розвитку та цифрової трансформації економіки. У Німеччині, Франції та країнах Скандинавії значного поширення набули програми професійної мобільності, цифрового навчання, перекваліфікації та розвитку навичок роботи у сфері цифрової економіки.

Європейська практика демонструє поступовий перехід від вузької професійної перепідготовки до формування системи довгострокового розвитку людського капіталу ветеранів. Особливого значення набуває інтеграція ветеранів у систему безперервної освіти та створення можливостей для професійного розвитку протягом усього періоду адаптації до цивільного життя.

Важливим напрямом розвитку сучасних систем підтримки ветеранів є *цифровізація послуг та впровадження цифрових сервісів*

---

<sup>39</sup> Veterans Affairs Canada. Education and Training Benefit. URL: <https://www.veterans.gc.ca/en/education-and-jobs/go-back-school/education-and-training-benefit/>.

*супроводу ветеранів.* У міжнародній практиці цифрові інструменти дедалі активніше використовуються для координації послуг, моніторингу потреб ветеранів, організації професійної адаптації та забезпечення доступності соціальної підтримки.

У США активно впроваджуються цифрові сервіси підтримки ветеранів через систему електронних кабінетів, онлайн-платформ та цифрових сервісів доступу до послуг<sup>40</sup>. Ветерани мають можливість дистанційно отримувати:

- консультаційні послуги;
- психологічну підтримку;
- інформацію про освітні програми;
- сервіси професійної адаптації;
- доступ до медичних послуг;
- цифровий супровід програм реабілітації.

Значного розвитку набули системи електронного моніторингу потреб ветеранів, цифрового оцінювання результативності програм підтримки та дистанційного супроводу ветеранів після завершення служби.

У Канаді цифрові сервіси інтегруються у систему Veterans Affairs Canada та охоплюють електронні сервіси професійної адаптації, цифрові платформи кар'єрного консультування та дистанційної освіти<sup>41</sup>. Значна увага приділяється забезпеченню доступності цифрових послуг для ветеранів, які проживають у віддалених регіонах.

У Великій Британії цифрові інструменти підтримки ветеранів активно використовуються у межах Career Transition Partnership та системи Armed Forces Covenant. Ветерани мають доступ до електронних сервісів професійної адаптації, платформ пошуку роботи, дистанційного навчання та онлайн-консультування.

У країнах ЄС цифровізація систем підтримки ветеранів дедалі активніше інтегрується у систему електронного урядування та цифрової соціальної політики. Значного поширення набули:

---

<sup>40</sup> U.S. Department of Veterans Affairs. VA.gov. URL: <https://www.va.gov/>.

<sup>41</sup> Veterans Affairs Canada. Veterans Affairs Canada. URL: <https://www.veterans.gc.ca/en/>.

- електронні кабінети ветеранів;
- цифрові системи супроводу;
- онлайн-платформи навчання;
- системи електронного моніторингу;
- цифрові платформи координації соціальних послуг;
- дистанційні сервіси психологічної підтримки.

Сучасна міжнародна практика демонструє, що цифрові сервіси суттєво підвищують доступність послуг для ветеранів, забезпечують оперативність міжвідомчої взаємодії та дозволяють формувати довгострокові системи супроводу ветеранів після завершення військової служби. Особливого значення цифрові інструменти набувають в умовах територіальної розосередженості ветеранів, розвитку дистанційної зайнятості та трансформації ринку праці.

Для України міжнародний досвід розвитку систем безперервного навчання та цифрових сервісів підтримки ветеранів має важливе практичне значення у контексті формування сучасної моделі діяльності Центрів ветеранського розвитку, розвитку цифрової інфраструктури підтримки ветеранів та інтеграції ветеранів у систему цифрової економіки й безперервної освіти.

#### **2.4. Можливості адаптації міжнародного досвіду в Україні**

Міжнародний досвід реінтеграції ветеранів демонструє ефективність комплексних моделей підтримки, заснованих на поєднанні психосоціальної адаптації, професійної інтеграції, підтримки зайнятості, розвитку ветеранського підприємництва та довгострокового соціального супроводу ветеранів. Для України особливого значення набуває не механічне копіювання окремих зарубіжних практик, а адаптація найбільш результативних інституційних підходів із урахуванням масштабів війни, соціально-економічних трансформацій, ресурсних обмежень та особливостей функціонування територіальних громад.

Сучасна система підтримки ветеранів в Україні перебуває на етапі інституційного становлення. Формування мережі Центрів

ветеранського розвитку, розвиток ветеранської політики, розширення програм професійної адаптації та підтримки психічного здоров'я створюють передумови для імплементації комплексної моделі реінтеграції ветеранів. Водночас масштаби майбутньої реінтеграції ветеранів потребують переходу від фрагментарних програм підтримки до формування інтегрованої системи довгострокового супроводу ветеранів на державному та локальному рівнях.

Одним із найбільш перспективних напрямів для України є адаптація моделей комплексного супроводу ветеранів, поширених у США, Канаді та Ізраїлі. Практика цих держав демонструє доцільність поєднання медичної, психологічної, соціальної та професійної підтримки у межах єдиної системи супроводу ветерана. Для України особливого значення набуває розвиток інтегрованих моделей реінтеграції, у межах яких підтримка ветерана не обмежується окремими видами соціальних послуг, а охоплює повний цикл адаптації до цивільного життя.

Практичний інтерес становить адаптація моделей індивідуального супроводу ветеранів, що активно використовуються у США та Канаді. Формування індивідуальних маршрутів реінтеграції дозволяє враховувати професійні, психологічні, медичні та соціальні потреби ветеранів, забезпечувати координацію між різними суб'єктами підтримки та здійснювати довгостроковий моніторинг результатів адаптації.

Для України також актуальним є розвиток систем професійного переходу ветеранів до цивільної зайнятості. Міжнародний досвід засвідчує, що ефективна професійна адаптація повинна розпочинатися ще до завершення військової служби та включати:

- оцінювання професійних компетентностей;
- кар'єрне консультування;
- підтримку перекваліфікації;
- розвиток цифрових навичок;
- підтримку зайнятості;
- взаємодію з роботодавцями.

Важливого значення для України набуває імплементація моделей підтримки ветеранського підприємництва. Практика США, Канади та країн ЄС демонструє, що розвиток ветеранського бізнесу сприяє економічній самостійності ветеранів, розвитку локальної економіки та створенню нових робочих місць. У контексті післявоєнного відновлення України ветеранське підприємництво може стати важливим чинником економічної активізації громад та розвитку малого бізнесу.

Перспективним напрямом адаптації міжнародного досвіду є розвиток моделей підтримки ветеранів на рівні громад. Практика Великої Британії, країн Скандинавії та Нідерландів демонструє ефективність локальних моделей соціальної інтеграції ветеранів, у межах яких громади виступають активними суб'єктами підтримки ветеранів після завершення служби. Для України така модель має особливе значення в умовах децентралізації та зростання ролі територіальних громад у реалізації соціальної політики.

Суттєвий потенціал має також адаптація цифрових сервісів підтримки ветеранів. Міжнародна практика демонструє ефективність використання:

- електронних кабінетів ветеранів;
- цифрових систем супроводу;
- онлайн-платформ професійної адаптації;
- дистанційного навчання;
- електронного моніторингу потреб ветеранів;
- цифрових платформ міжвідомчої координації.

В умовах територіальної розосередженості ветеранів та значного навантаження на систему соціальної підтримки розвиток цифрової інфраструктури може суттєво підвищити доступність послуг та ефективність супроводу ветеранів.

Попри значний потенціал використання міжнародних практик, їх імплементація в Україні *супроводжується низкою інституційних, фінансових та організаційних бар'єрів.*

Однією з проблем залишається фрагментарність системи підтримки ветеранів. Частина програм реалізується різними органами

влади, закладами освіти, медичними установами та громадськими організаціями без належного рівня координації. Відсутність єдиної інтегрованої системи супроводу ветеранів ускладнює формування довгострокових індивідуальних маршрутів реінтеграції.

Суттєвим бар'єром є також недостатній рівень кадрового забезпечення системи підтримки ветеранів. В Україні зберігається дефіцит фахівців у сфері психосоціальної підтримки, професійної адаптації, кризового консультування та індивідуального супроводу ветеранів. Значна частина територіальних громад не має достатнього кадрового потенціалу для реалізації комплексних програм підтримки ветеранів.

Проблемою залишається й нерівномірність розвитку системи підтримки ветеранів між регіонами та громадами. У великих містах та обласних центрах доступ до послуг є суттєво вищим, ніж у невеликих громадах та сільських територіях. Така ситуація створює ризики нерівності доступу ветеранів до програм реінтеграції.

Складним залишається питання фінансового забезпечення довгострокових програм підтримки ветеранів. Міжнародна практика демонструє, що ефективна система реінтеграції потребує стабільного фінансування, розвитку партнерств і довгострокового планування ресурсного забезпечення.

Окремим бар'єром є недостатній рівень розвитку цифрової інфраструктури підтримки ветеранів. В Україні лише формується система електронного супроводу ветеранів, цифрового моніторингу потреб та інтеграції міжвідомчих інформаційних систем. Відсутність єдиного цифрового середовища підтримки ветеранів ускладнює координацію послуг та моніторинг результатів реінтеграції.

*Основну роль у процесі адаптації міжнародних практик в Україні можуть відігравати Центри ветеранського розвитку. Саме ЦВР здатні забезпечити інтеграцію соціальної, освітньої, психологічної та професійної підтримки ветеранів на рівні громад та регіонів.*

У сучасних умовах ЦВР можуть виступати:

- платформами комплексного супроводу ветеранів;
- координаторами міжвідомчої взаємодії;

- центрами професійної адаптації;
- осередками розвитку ветеранського підприємництва;
- платформами цифрової підтримки ветеранів;
- інституціями локальної соціальної інтеграції ветеранів.

Особливого значення набуває роль ЦВР у формуванні індивідуальних маршрутів реінтеграції ветеранів та координації взаємодії між різними суб'єктами підтримки. Використання моделей індивідуального супроводу, цифрових сервісів та механізмів міжвідомчої координації дозволяє забезпечити комплексний характер підтримки ветеранів.

Важливим напрямом діяльності ЦВР може стати розвиток локальних платформ підтримки ветеранської зайнятості та ветеранського підприємництва. У цьому контексті практичний інтерес становить імплементація міжнародних моделей партнерства між громадами, бізнесом, закладами освіти та громадськими організаціями.

Для України міжнародний досвід має не лише практичне, а й стратегічне значення у контексті формування довгострокової системи соціальної та економічної реінтеграції ветеранів. Ефективність адаптації міжнародних практик значною мірою залежатиме від здатності держави забезпечити координацію між різними суб'єктами ветеранської політики, розвиток цифрової інфраструктури підтримки ветеранів та формування стійкої системи функціонування Центрів ветеранського розвитку на рівні громад.

## РОЗДІЛ 3.

# СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ ТА НАПРЯМИ РОБОТИ ЦЕНТРІВ ВЕТЕРАНСЬКОГО РОЗВИТКУ

### 3.1. Психосоціальна адаптація та підтримка ментального здоров'я

Психосоціальна адаптація ветеранів належить до найбільш важливих напрямів діяльності Центрів ветеранського розвитку, оскільки наслідки бойових дій безпосередньо впливають на рівень соціальної інтеграції, професійну активність та якість життя ветеранів і членів їхніх сімей. Тривале перебування в умовах війни, високий рівень психологічного навантаження, фізичні травми та складність переходу до цивільного життя формують потребу у створенні системи довгострокової психологічної та соціальної підтримки.

За оцінками Всесвітньої організації охорони здоров'я, близько 22 % населення, яке проживає в умовах війни та збройних конфліктів, стикається з психічними розладами різного ступеня тяжкості<sup>42</sup>. В умовах України масштаби потреби у психологічній підтримці є значно вищими через тривалість війни та значну кількість військовослужбовців, залучених до бойових дій. За результатами дослідження Gradus Research, у 2024 році 71 % українців повідомляли про погіршення психоемоційного стану внаслідок війни<sup>43</sup>.

Основними проблемами адаптації ветеранів після повернення до цивільного життя є:

- посттравматичні стани;
- соціальна ізоляція;
- труднощі комунікації у цивільному середовищі;
- втрата професійної ідентичності;
- сімейні конфлікти;

---

<sup>42</sup> Mental health in emergencies. World Health Organization. 2025. 6 May. URL: <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-in-emergencies> .

<sup>43</sup> Психічне здоров'я та ставлення українців до психологічної допомоги. Gradus Research Company. 2024. Березень. URL: <https://gradus.app/ru/open-reports/mental-health-and-attitudes-ukrainians-towards-psychological-assistance-during-war/> .

- складність повернення до ринку праці.

У цих умовах Центри ветеранського розвитку повинні забезпечувати комплексну систему психосоціальної підтримки, яка поєднує психологічне консультування, кризову допомогу, групові програми підтримки, соціальний супровід та механізми інтеграції ветеранів у життя громад. Особливе значення має розвиток програм взаємопідтримки ветеранів за принципом «рівний-рівному», які активно використовуються у США, Канаді та Великій Британії. Практика міжнародних ветеранських центрів свідчить, що peer-support programs сприяють зниженню рівня соціальної ізоляції та підвищують ефективність адаптації ветеранів до цивільного життя.

Основними напрямками психосоціальної підтримки у діяльності ЦВР повинні стати:

- психологічне консультування та кризова підтримка;
- сімейний психосоціальний супровід;
- програми групової підтримки ветеранів;
- рекреаційні та спортивні програми;
- соціально-культурна інтеграція ветеранів у громади.

Окремим напрямом роботи ЦВР повинно стати формування безпечного соціального середовища ветеранських просторів, груп соціальної активності, спортивних та рекреаційних програм, програм культурної інтеграції, громадських ініціатив за участю ветеранів.

### **3.2. Освітня інтеграція та професійна адаптація ветеранів**

Трансформація ринку праці України та структурні зміни економіки формують потребу у професійній перепідготовці значної частини ветеранів. Повернення до цивільного життя часто супроводжується втратою попереднього місця роботи, необхідністю зміни професії або адаптації професійних компетентностей до нових економічних умов. За даними Українського ветеранського фонду, понад 60 % ветеранів після завершення служби потребують нової професії або додаткового професійного навчання<sup>44</sup>.

---

<sup>44</sup> Працевлаштування ветеранів: актуальні запити. Український ветеранський фонд. 2024. 9 лютого. URL: <https://veteranfund.com.ua/2024/02/09/pratsevlashtuvannya-veteraniv-aktualni-zapyty/>.

Водночас український ринок праці вже стикається з масштабним дефіцитом кадрів. Дефіцит робочої сили у 2025 році перевищив 4 млн осіб<sup>45</sup>. Найбільша потреба у працівниках спостерігається у сферах енергетики, будівництва, логістики, транспорту, ІТ та технічних спеціальностей. У цих умовах система професійної адаптації ветеранів набуває важливого значення не лише для соціальної інтеграції, але й для економічного відновлення України.

Центри ветеранського розвитку повинні забезпечувати доступ ветеранів до професійного консультування, програм перекваліфікації, короткострокового навчання та розвитку сучасних компетентностей. Особливого значення набувають програми цифрової освіти, підготовки у сфері управління проєктами, підприємництва, логістики, енергетики та інших напрямів, що мають високий потенціал зайнятості у післявоєнний період.

Пріоритетними напрямками освітньої інтеграції ветеранів є:

- професійна перепідготовка та підвищення кваліфікації;
- розвиток цифрових компетентностей;
- короткострокові сертифікатні програми;
- дистанційне та дуальне навчання;
- кар'єрне консультування та супровід;
- розвиток підприємницьких компетентностей.

Важливим механізмом професійної адаптації є розвиток партнерств між ЦВР, закладами освіти, роботодавцями та службами зайнятості. Освітні програми повинні враховувати особливості адаптації ветеранів, можливість поєднання навчання із працевлаштуванням, а також потребу у гнучких форматах організації освітнього процесу.

---

<sup>45</sup> Романович Д. Виклик, який ми не можемо ігнорувати: як Україна переосмислює свій ринок праці, людський капітал і майбутнє. KPMG в Україні. 2025. Липень. URL: <https://kpmg.com/ua/en/media/press-releases/2025/07/vyklyk-yakyy-my-ne-mozhemo-ihnoruvaty-yak-ukrayina-pereosmyslyuye-rynok-pratsi.html> .

### 3.3. Розвиток зайнятості, самозайнятості та ветеранського підприємництва

Економічна інтеграція ветеранів є одним із визначальних чинників їхньої успішної адаптації до цивільного життя. Наявність стабільної зайнятості безпосередньо впливає на рівень доходів, соціальної активності, психологічної стабільності та інтеграції ветеранів у життя громад. Водночас процес працевлаштування ветеранів супроводжується значною кількістю бар'єрів, пов'язаних із трансформацією ринку праці, психологічною адаптацією та недостатньою готовністю окремих роботодавців до роботи з ветеранами.

За результатами опитувань, 57 % ветеранів в Україні повідомляють про труднощі працевлаштування після завершення військової служби<sup>46</sup>. Серед основних проблем найчастіше називаються:

- невідповідність цивільних вакансій військовому досвіду;
- психологічна адаптація;
- дискримінаційні упередження;
- низький рівень оплати праці;
- відсутність адаптаційних програм у роботодавців.

За даними Українського ветеранського фонду, майже 31 % ветеранів після завершення служби мали досвід безробіття<sup>47</sup>.

У цих умовах Центри ветеранського розвитку повинні забезпечувати комплексну підтримку економічної інтеграції ветеранів через кар'єрне консультування, професійний супровід, розвиток партнерств із роботодавцями, організацію програм стажування та сприяння працевлаштуванню.

Основними напрямками підтримки зайнятості ветеранів мають стати:

- професійне консультування та супровід працевлаштування;

---

<sup>46</sup> Слізіна Я. Опитування: 57% ветеранів в Україні стикаються з перешкодами для працевлаштування. *Gwara Media*. 2025. 23 червня. URL: <https://gwaramedia.com/en/poll-57-of-veterans-in-ukraine-face-barriers-to-employment/>

<sup>47</sup> Працевлаштування ветеранів: актуальні запити. Український ветеранський фонд. 2024. 9 лютого. URL: <https://veteranfund.com.ua/2024/02/09/pratsevlashtuvannya-veteraniv-aktualni-zapyty/>

- взаємодія з роботодавцями та бізнесом;
- організація програм стажування;
- підтримка самозайнятості;
- розвиток ветеранського підприємництва;
- підтримка соціального підприємництва.

Одним із найбільш перспективних напрямів економічної інтеграції ветеранів є розвиток ветеранського підприємництва. Власна справа створює можливості для гнучкої професійної адаптації, розвитку економічної самостійності та формування нових робочих місць у громадах. У зв'язку з цим діяльність ЦВР повинна охоплювати підтримку бізнес-ініціатив ветеранів, навчання основам підприємництва, консультування щодо бізнес-планування, фінансової грамотності та залучення грантового фінансування.

Особливого значення у післявоєнний період набуває розвиток соціального підприємництва, яке поєднує економічну діяльність із вирішенням соціальних проблем громад. Такі моделі сприяють не лише працевлаштуванню ветеранів, але й розвитку локальної економіки, соціальної інфраструктури та зміцненню соціальної згуртованості.

### **3.4. Соціальна інтеграція ветеранів та підтримка сімей**

Важливою передумовою успішної адаптації ветеранів до цивільного життя є забезпечення їх соціальної інтеграція та відновлення соціальної активності. Повернення ветеранів до громад супроводжується зміною соціальних ролей, необхідністю відновлення професійних і сімейних зв'язків, адаптацією до цивільного середовища та подоланням ризиків соціальної ізоляції. Водночас процес реінтеграції охоплює не лише самих ветеранів, але й членів їхніх сімей, які також зазнають значного психологічного, соціального та економічного навантаження.

За результатами дослідження Українського ветеранського фонду, 58,8 % ветеранів вважають дуже ймовірним нерозуміння ветеранів з

боку суспільства, а понад 43 % респондентів повідомляють про труднощі з отриманням соціальних пільг та підтримки<sup>48</sup>.

Дослідження Міжнародної організації з міграції свідчать, що соціальна адаптація ветеранів значною мірою залежить від рівня підтримки у громадах, доступності соціальних послуг та можливостей економічної інтеграції<sup>49</sup>. Водночас значна частина територіальних громад не має достатньо розвиненої інфраструктури підтримки ветеранів, зокрема ветеранських просторів, центрів психосоціальної підтримки та програм сімейного супроводу.

На основі результатів досліджень, міжнародного аналізу та матеріалів опитувань, проведених у межах проєкту, а також з урахуванням виявлених бар'єрів соціальної реінтеграції ветеранів, основними напрямками соціальної інтеграції ветеранів повинні стати:

- психосоціальна адаптація та підтримка ментального здоров'я;
- підтримка сімей ветеранів та сімей загиблих військовослужбовців;
- професійна адаптація, перекваліфікація та сприяння зайнятості;
- розвиток ветеранського підприємництва, самозайнятості та соціального підприємництва;
- формування інклюзивного та безбар'єрного середовища у громадах;
- розвиток цифрової інклюзії та цифрових навичок ветеранів;
- створення індивідуальних траєкторій соціального супроводу ветеранів;
- розвиток системи менторства та програм взаємопідтримки ветеранів;
- залучення ветеранів до громадської активності та локального самоврядування;

---

<sup>48</sup> Потреби ветеранів і ветеранок: результати шостого опитування Українського ветеранського фонду. Український ветеранський фонд. 2024. URL: <https://veteranfund.com.ua/analytics/analiz-potreb-ta-problem-veteraniv-ta-veteranok-za-2024-rik/>.

<sup>49</sup> Соціальна реінтеграція ветеранів в Україні: з акцентом на інклюзивність ветеранів як вразливої категорії населення й роль, яку ветеранські організації можуть відігравати у забезпеченні інклюзивності : підсумковий аналітичний звіт. Міжнародна організація з міграції. 2023. Листопад. URL: [https://ukraine.iom.int/sites/g/files/tmzbd11861/files/documents/2024-01/veterans-social\\_reintegration\\_ukr.pdf](https://ukraine.iom.int/sites/g/files/tmzbd11861/files/documents/2024-01/veterans-social_reintegration_ukr.pdf).

- розвиток партнерств між Центрами ветеранського розвитку, громадами, бізнесом, громадськими організаціями та закладами освіти;
- інтеграція освітніх програм і системи lifelong learning у процеси реінтеграції;
- розвиток реабілітаційних, рекреаційних і оздоровчих програм;
- забезпечення доступності соціальних, освітніх, адміністративних та медичних послуг;
- подолання дискримінації та соціальної стигматизації ветеранів;
- зміцнення соціального діалогу та включення громадськості у процеси підтримки ветеранів.

Концептуальна модель інклюзивної реінтеграції повинна охоплювати освіту, зайнятість, соціальну підтримку та доходи, а також враховувати цифрову трансформацію послуг, розвиток менторських програм, дуальної освіти та партнерств між державою, бізнесом і громадянським суспільством.

Важливим є розвиток соціального підприємництва, підтримка самозайнятості, усунення дискримінації, зміцнення соціального діалогу та залучення громадськості до процесів реінтеграції ветеранів.

Окремо результати досліджень підтверджують критичну важливість професійної адаптації та підтримки зайнятості ветеранів. За даними опитувань, майже 31 % ветеранів після повернення до цивільного життя стикалися з безробіттям, а близько 66 % зацікавлені у перекваліфікації або здобутті нової професії<sup>50</sup>. Водночас результати опитувань сімей ветеранів та ветеранських організацій свідчать про значну потребу у розвитку психосоціальної підтримки, боротьбі з дискримінацією, розширенні доступу до соціальних послуг та посиленні інтеграції ветеранів у життя громад.

У цих умовах Центри ветеранського розвитку повинні виконувати функцію локальних центрів соціальної інтеграції ветеранів та членів

---

<sup>50</sup> Соціальна реінтеграція ветеранів в Україні: з акцентом на інклюзивність ветеранів як вразливої категорії населення й роль, яку ветеранські організації можуть відігравати у забезпеченні інклюзивності : підсумковий аналітичний звіт. Міжнародна організація з міграції. 2023. Листопад. URL: [https://ukraine.iom.int/sites/g/files/tmzbd11861/files/documents/2024-01/veterans-social\\_reintegration\\_ukr.pdf](https://ukraine.iom.int/sites/g/files/tmzbd11861/files/documents/2024-01/veterans-social_reintegration_ukr.pdf).

їхніх сімей. Їх діяльність має бути спрямована не лише на надання консультаційних послуг, але й на формування інклюзивного соціального середовища у громадах.

Результати міжнародного аналізу показують ефективність:

- сімейно орієнтованого супроводу;
- програм групової психологічної підтримки;
- розвитку цифрової інклюзії;
- інтеграції ветеранів у регіональні програми розвитку;
- розвитку партнерств між громадами, роботодавцями та ветеранськими центрами;
- цифровізації послуг та онлайн-супроводу ветеранів.

Особливого значення набуває підтримка сімей ветеранів. Сімейне середовище суттєво впливає на рівень психологічної стабільності, адаптації та професійної інтеграції ветеранів.

У зв'язку з цим Центри ветеранського розвитку повинні забезпечувати сімейне консультування, психологічний супровід, інформаційну підтримку та програми соціальної адаптації членів сімей військовослужбовців.

Важливим завданням є також подолання соціальної стигматизації ветеранів та формування позитивного суспільного сприйняття ветеранів як активних учасників економічного та громадського життя. Реалізація програм соціальної інтеграції сприятиме зміцненню соціальної згуртованості громад, розвитку локального соціального капіталу та зниженню ризиків соціальної ізоляції ветеранів і членів їхніх сімей.

### 3.5. Цифрова інклюзія та доступність послуг

Цифровізація системи підтримки ветеранів належить до пріоритетних напрямів розвитку сучасної ветеранської політики та формування інклюзивного середовища реінтеграції. Активне поширення електронних сервісів, дистанційних форматів навчання, цифрових платформ комунікації та онлайн-взаємодії з органами влади формує потребу у забезпеченні цифрової інклюзії ветеранів та створенні доступного цифрового середовища для отримання соціальних, освітніх, медичних і адміністративних послуг.

В умовах воєнного та повоєнного періоду цифрові технології набувають особливого значення для забезпечення оперативності, доступності та безперервності підтримки ветеранів. Використання електронних сервісів дозволяє зменшувати часові та територіальні бар'єри доступу до послуг, спрощувати процедури взаємодії з державними інституціями та забезпечувати більш ефективний супровід ветеранів незалежно від місця проживання. Особливої актуальності це набуває в умовах значної територіальної мобільності населення, внутрішнього переміщення та зростання навантаження на систему соціального захисту.

За даними Програми розвитку ООН, у межах проєктів цифровізації в Україні вже створено понад 74 електронні сервіси та цифрові інструменти, якими громадяни скористалися понад 59 млн разів<sup>51</sup>. Це свідчить про високий рівень поширення цифрових практик взаємодії населення з державними сервісами та поступове формування цифрової моделі надання соціальних і адміністративних послуг.

Водночас проблема цифрової доступності залишається актуальною, особливо для ветеранів з інвалідністю, осіб із порушеннями зору, слуху, мовлення чи мобільності. Війна суттєво збільшила кількість осіб, які потребують безбар'єрного фізичного та цифрового середовища, адаптованих електронних сервісів та

---

<sup>51</sup> Цифрові, інклюзивні, доступні: підтримка цифровізації державних послуг в Україні (проєкт підтримки Дія). Програма розвитку ООН в Україні. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/projects/digital-inclusive-accessible-support-digitalisation-public-services-ukraine-dia-support-project>.

спеціалізованих форматів цифрової взаємодії <sup>52</sup>. У таких умовах цифрова інклюзія ветеранів набуває значення не лише технологічного, а й соціального та правозахисного питання.

Сучасна міжнародна практика демонструє, що ефективна система цифрової підтримки ветеранів повинна базуватися на принципах доступності, безперервності супроводу, міжвідомчої інтеграції та персоналізації послуг. У США, Канаді, Великій Британії та країнах ЄС активно використовуються електронні кабінети ветеранів, цифрові системи координації послуг, онлайн-платформи психологічної підтримки, дистанційного навчання та професійної адаптації. Значного поширення набули системи цифрового моніторингу потреб ветеранів, електронного супроводу програм реабілітації та онлайн-сервіси взаємодії ветеранів із соціальними службами та роботодавцями.

Особливо важливого значення набуває роль Центрів ветеранського розвитку як локальних платформ цифрової підтримки ветеранів. Діяльність ЦВР повинна охоплювати не лише надання консультаційних послуг, а й забезпечення доступу ветеранів до цифрової інфраструктури та електронних сервісів державної підтримки. З огляду на це Центри ветеранського розвитку повинні забезпечувати:

- доступ ветеранів до цифрових сервісів та електронних платформ підтримки;
- цифрове консультування та супровід отримання електронних послуг;
- допомогу у користуванні державними цифровими сервісами;
- підтримку дистанційної взаємодії ветеранів із органами влади;
- розвиток цифрових компетентностей ветеранів;
- організацію дистанційного навчання;
- підтримку цифрової доступності інформаційних ресурсів;
- супровід дистанційного працевлаштування та цифрової професійної адаптації.

---

<sup>52</sup> Безбар'єрність в умовах війни: що змінилося і чому інклюзія досі не працює на повну. *Українські національні новини*. 2025. 9 травня. URL: <https://unn.ua/news/bezbariernist-v-umovakh-viiny-shcho-zminylosia-i-chomu-inkliuziia-dosi-ne-pratsiuie-na-povnu> .

Одним із найбільш перспективних напрямів розвитку системи цифрової підтримки ветеранів є інтеграція ветеранських сервісів у державні цифрові платформи. У 2025 році в Україні розпочато розвиток цифрового простору Veteran Pro у застосунку «Дія», який функціонує за принципом «єдиного вікна» для ветеранів. Його запровадження спрямоване на спрощення доступу ветеранів до державних сервісів, зменшення бюрократичного навантаження та підвищення швидкості взаємодії із державними інституціями.

Формування цифрового простору ветеранської підтримки дозволяє забезпечити централізований доступ до:

- соціальних послуг;
- освітніх програм;
- послуг професійної адаптації;
- програм підтримки зайнятості;
- медичних та реабілітаційних сервісів;
- електронних консультацій;
- інформаційних ресурсів для ветеранів та членів їхніх сімей.

Суттєвого значення набуває також розвиток цифрової грамотності ветеранів. Результати досліджень цифрових навичок населення України свідчать про поступове зростання рівня використання цифрових технологій, однак частина вразливих категорій населення все ще має обмежений доступ до цифрових можливостей<sup>53</sup>. Для ветеранів це може створювати додаткові бар'єри у доступі до послуг, професійної адаптації та зайнятості.

У зв'язку з цим діяльність Центрів ветеранського розвитку повинна охоплювати:

- навчання користуванню електронними сервісами;
- розвиток базових цифрових навичок;
- підтримку дистанційної освіти;
- підготовку до використання цифрових платформ працевлаштування;
- розвиток навичок дистанційної комунікації;

---

<sup>53</sup> Україна — серед лідерів цифрової грамотності: 96% громадян володіють цифровими навичками. Digital State UA. 2025. 13 листопада. URL: <https://digitalstate.gov.ua/uk/news/govtech/96-of-ukrainians-now-have-digital-skills>.

- підтримку цифрової професійної адаптації ветеранів.

Особливого значення цифрові компетентності набувають у контексті трансформації сучасного ринку праці та поширення дистанційних форматів зайнятості. Розвиток цифрових навичок ветеранів створює передумови для розширення можливостей дистанційної роботи, цифрового підприємництва, участі у програмах онлайн-навчання та інтеграції ветеранів у цифрову економіку.

Розвиток цифрової інклюзії ветеранів сприятиме підвищенню доступності послуг, зменшенню адміністративних бар'єрів, покращенню міжвідомчої координації та формуванню більш ефективної системи супроводу ветеранів. Водночас цифровізація системи підтримки ветеранів створює передумови для розвитку дистанційної освіти, цифрової зайнятості, електронної взаємодії з державними інституціями та формування більш доступного й безбар'єрного середовища для ветеранів та членів їхніх сімей.

### **3.6. Розвиток партнерств між ЦВР, громадами, бізнесом та закладами освіти**

Ефективність системи реінтеграції ветеранів значною мірою залежить від рівня координації між органами державної влади, територіальними громадами, бізнесом, закладами освіти та громадськими організаціями. Комплексний характер проблем адаптації ветеранів потребує міжсекторальної взаємодії, яка дозволяє поєднувати соціальні, освітні, психологічні та економічні механізми підтримки.

В умовах післявоєнного відновлення України територіальні громади поступово стають одним із базових рівнів реалізації ветеранської політики. Саме на рівні громад формується доступність соціальних послуг, програм зайнятості, освітніх можливостей та локальної інфраструктури підтримки ветеранів. Водночас результати

досліджень свідчать, що значна частина громад не має достатніх ресурсів для забезпечення комплексної підтримки ветеранів<sup>54</sup>.

У цих умовах Центри ветеранського розвитку повинні виконувати функцію координаційних платформ взаємодії між громадами, роботодавцями, закладами освіти, службами зайнятості та громадським сектором. Така модель дозволяє інтегрувати різні інструменти підтримки ветеранів у єдину систему супроводу та адаптації.

Одним із пріоритетних напрямів є розвиток партнерств із бізнесом. Роботодавці відіграють важливу роль у формуванні інклюзивного ринку праці, створенні адаптаційних програм для ветеранів та підтримці професійної інтеграції. Практика реалізації програм підтримки ветеранів в Україні демонструє зростання зацікавленості бізнесу у розвитку програм ветеранського працевлаштування, професійного навчання та менторської підтримки<sup>55</sup>.

Важливе значення має також співпраця Центрів ветеранського розвитку із закладами освіти. Заклади вищої та професійної освіти повинні стати платформами професійної перепідготовки ветеранів, розвитку цифрових компетентностей, підприємницьких навичок та програм безперервного навчання. Перспективним напрямом є створення ветеранських освітніх просторів при університетах, розвиток сертифікатних програм та інтеграція ветеранів у систему lifelong learning.

Напрямами розвитку партнерств між ЦВР та іншими суб'єктами підтримки ветеранів повинні стати:

- реалізація спільних програм працевлаштування;
- професійна перепідготовка ветеранів;
- розвиток ветеранського підприємництва;

---

<sup>54</sup> Право на захист. Дослідження: Забезпечення основних потреб ветеранів та рівень їх залученості в громадах. Благодійний фонд: 2025. 7 липня. URL: <https://r2p.org.ua/page/doslidzhennia-osnovnykh-potreb-veteraniv-ta-riven-zaluchnosti-v-hromadakh> .

<sup>55</sup> Підтримка ветеранів. Фонд підтримки реформ в Україні. URL: <https://fsr.org.ua/page/pidtrymka-veteraniv> .

- створення локальних програм підтримки ветеранів;
- організація стажувань та менторських програм;
- розвиток цифрових і консультаційних сервісів.

Розвиток партнерської взаємодії сприятиме підвищенню ефективності програм реінтеграції, формуванню стійких локальних мереж підтримки ветеранів та посиленню соціально-економічної стійкості територіальних громад у процесі післявоєнного відновлення України.

На основі проведеного аналізу стратегічних напрямів діяльності Центрів ветеранського розвитку, результатів міжнародного досвіду, досліджень потреб ветеранів та матеріалів опитувань доцільно узагальнити основні пріоритети функціонування ЦВР у вигляді комплексної концептуальної схеми. Представлена схема відображає взаємозв'язок між напрямками діяльності Центрів ветеранського розвитку, інструментами реалізації програм підтримки ветеранів та очікуваними соціально-економічними результатами інклюзивної реінтеграції (рис. 3.1).

Представлена схема демонструє, що діяльність Центрів ветеранського розвитку повинна базуватися на комплексному та міжсекторальному підході, який поєднує психосоціальну підтримку, професійну адаптацію, розвиток економічної активності, цифрову інклюзію та партнерську взаємодію між державою, громадами, бізнесом і закладами освіти. Взаємопов'язаність визначених напрямів дозволяє сформувати цілісну систему супроводу ветеранів та членів їхніх сімей, орієнтовану на довгострокову соціальну інтеграцію, підвищення рівня зайнятості, розвиток людського капіталу та зміцнення соціальної стійкості територіальних громад у процесі післявоєнного відновлення України.

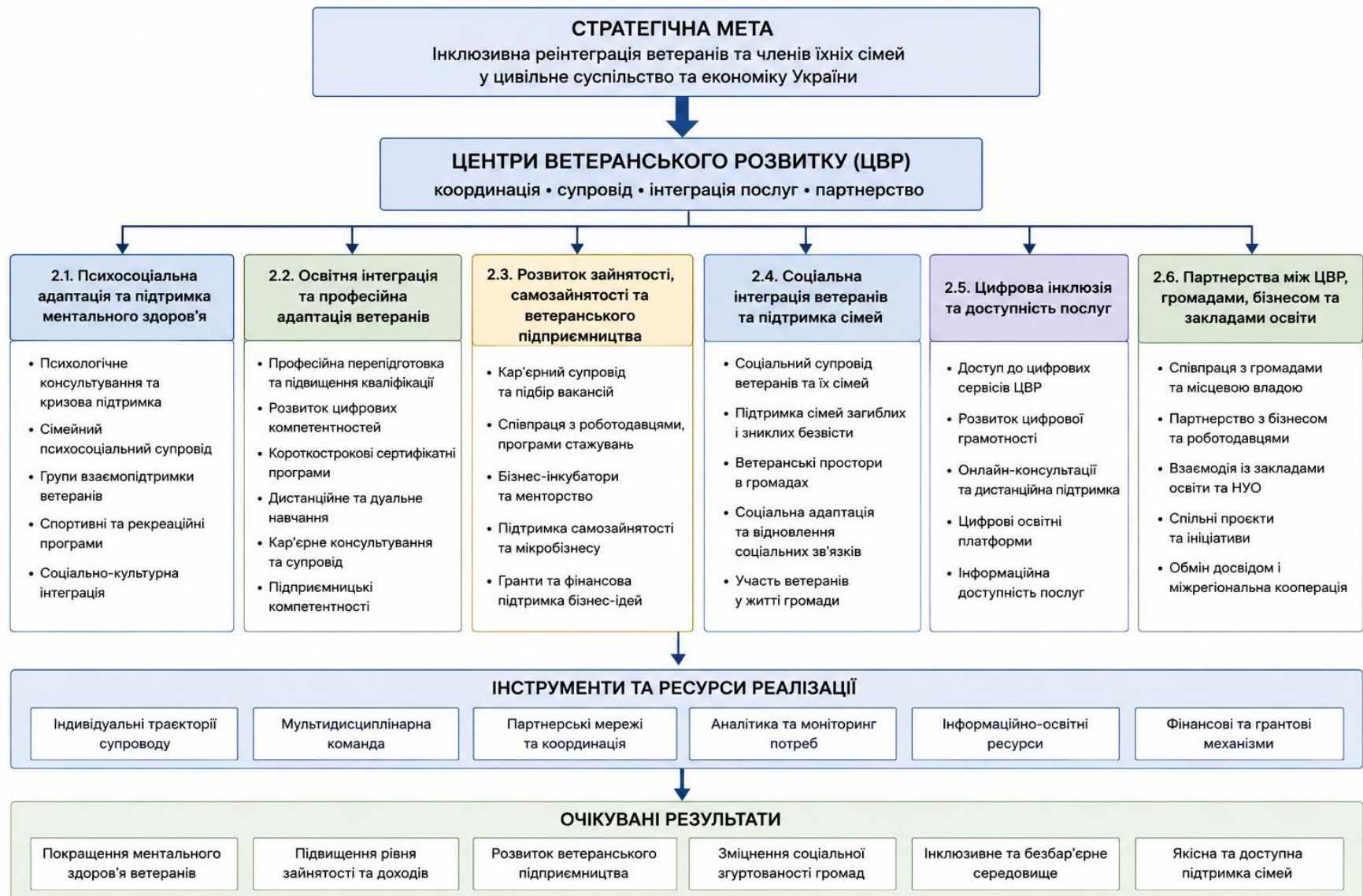


Рис. 3.1. Стратегічні пріоритети та напрями діяльності Центрів ветеранського розвитку

## РОЗДІЛ 4.

# ДОРОЖНЯ КАРТА РЕАЛІЗАЦІЇ ІНКЛЮЗИВНОЇ МОДЕЛІ РОБОТИ ЦЕНТРІВ ВЕТЕРАНСЬКОГО РОЗВИТКУ

### 4.1. Організаційні механізми реалізації

Формування системи Центрів ветеранського розвитку потребує переходу від окремих ініціатив підтримки ветеранів до цілісної моделі координації соціальних, освітніх, психологічних та економічних послуг. Масштабність майбутніх процесів реінтеграції не дозволяє обмежуватися лише консультативною або інформаційною функцією ЦВР. Центри повинні виконувати роль постійно діючих інституцій супроводу ветеранів у громадах, інтегрованих у систему регіонального розвитку, ринку праці та соціальної політики.

Станом на 2026 рік в Україні функціонує 39 Центрів ветеранського розвитку, створених переважно на базі закладів вищої освіти за підтримки Міністерства у справах ветеранів України<sup>56</sup>. Така модель створює передумови для поєднання професійної адаптації, освітньої інтеграції, психологічної підтримки, кар'єрного супроводу та розвитку цифрових компетентностей у межах єдиного середовища підтримки ветеранів. Подальший розвиток системи ЦВР потребує посилення міжвідомчої координації, розширення кадрового потенціалу, формування єдиних стандартів діяльності та розвитку цифрової інфраструктури супроводу ветеранів.

Організаційна модель функціонування Центрів ветеранського розвитку повинна базуватися на багаторівневій системі координації, що охоплює стратегічний, регіональний та локальний рівні управління.

*На стратегічному рівні* важливого значення набуває формування єдиної державної політики розвитку системи ЦВР, визначення стандартів діяльності, координація міжвідомчої взаємодії, розроблення систем моніторингу результативності та формування механізмів

---

<sup>56</sup> Центри ветеранського розвитку. Міністерство у справах ветеранів України. URL: <https://mva.gov.ua/veteranam/tsentri-veteranskogo-rozvitku>.

ресурсного забезпечення. Саме на цьому рівні повинні визначатися базові принципи функціонування Центрів ветеранського розвитку, стандарти супроводу ветеранів, механізми оцінювання ефективності програм реінтеграції та напрями цифровізації сервісів підтримки.

*Регіональний рівень* повинен забезпечувати адаптацію програм підтримки до особливостей регіональних ринків праці, соціально-економічної структури територій та потреб громад. Значна частина проблем реінтеграції ветеранів має територіально диференційований характер, що потребує гнучкої організації діяльності ЦВР. У регіонах із високим рівнем безробіття пріоритетного значення набуває професійна адаптація та підтримка зайнятості ветеранів, тоді як у громадах із недостатньо розвиненою соціальною інфраструктурою особливу роль відіграє психосоціальний супровід та розвиток локальних сервісів підтримки.

*Локальний рівень* діяльності ЦВР повинен бути орієнтований на безпосередній супровід ветеранів та членів їхніх сімей. Саме на рівні громади формується первинний контакт ветерана із системою підтримки, здійснюється оцінювання потреб, організовується індивідуальний маршрут реінтеграції та забезпечується взаємодія між різними суб'єктами підтримки.

Міжнародна практика функціонування ветеранських центрів у США, Канаді, Великій Британії та країнах ЄС демонструє, що найбільш результативними є моделі, у межах яких ветеран отримує комплексну підтримку через єдину координовану систему супроводу. У зв'язку з цим одним із базових організаційних механізмів діяльності Центрів ветеранського розвитку повинен стати принцип «єдиного маршруту супроводу ветерана».

Сутність такого механізму полягає у тому, що ветеран не змушений самотійно взаємодіяти з великою кількістю різних установ та служб, а отримує доступ до комплексної системи підтримки через координований супровід. Це дозволяє мінімізувати адміністративні бар'єри, скоротити часові витрати на отримання послуг та забезпечити безперервність процесу реінтеграції.

У межах моделі «єдиного маршруту супроводу» Центри ветеранського розвитку повинні забезпечувати:

- первинне оцінювання соціальних, професійних та психологічних потреб ветерана;
- формування індивідуальної траєкторії адаптації;
- координацію між медичними, соціальними, освітніми та професійними сервісами;
- супровід ветерана під час навчання, професійної перепідготовки чи працевлаштування;
- підтримку членів сімей ветеранів;
- моніторинг результатів реінтеграції;
- цифровий супровід ветерана у процесі отримання послуг.

Важливого значення набуває розвиток системи міжвідомчої координації. Реалізація комплексної моделі реінтеграції ветеранів потребує взаємодії органів державної влади, територіальних громад, закладів освіти, медичних установ, центрів зайнятості, роботодавців та громадських організацій. Відсутність координації між різними суб'єктами підтримки призводить до дублювання функцій, втрати частини ветеранів у системі супроводу та зниження результативності програм підтримки.

У цьому напрямі Центри ветеранського розвитку повинні виконувати функцію локальних координаційних платформ, що забезпечують інтеграцію різних сервісів підтримки ветеранів у межах єдиної системи супроводу. Особливого значення набуває формування партнерських мереж між ЦВР, громадами, роботодавцями, закладами освіти та громадським сектором.

Суттєву роль відіграє цифровізація процесів супроводу ветеранів. В умовах масштабного навантаження на систему соціальної підтримки традиційна модель документообігу та міжвідомчої взаємодії поступово втрачає ефективність. У зв'язку з цим діяльність ЦВР повинна інтегруватися із цифровими платформами державних послуг, системами електронного супроводу ветеранів, платформами дистанційного навчання та сервісами онлайн-консультування.

Розвиток цифрової інфраструктури дозволить:

- забезпечити оперативний доступ ветеранів до послуг;
- спростити міжвідомчу взаємодію;
- скоротити адміністративне навантаження;

- підвищити ефективність моніторингу результатів реінтеграції;
- забезпечити безперервність супроводу ветеранів;
- розширити можливості дистанційної підтримки ветеранів у громадах.

Окремим напрямом організаційного розвитку системи ЦВР є формування кадрового потенціалу. Працівники Центрів ветеранського розвитку повинні володіти компетентностями не лише у сфері соціальної роботи та психологічної підтримки, але й у сфері кар'єрного консультування, цифрових сервісів, професійної адаптації, міжвідомчої взаємодії та проєктного менеджменту.

Фактично йдеться про формування нової категорії фахівців – координаторів реінтеграції ветеранів, які забезпечуватимуть комплексний супровід ветеранів у процесі їхньої соціальної та економічної адаптації. Підготовка таких фахівців повинна охоплювати питання психосоціальної підтримки, цифрової взаємодії, професійної адаптації, роботи із сім'ями ветеранів та координації між різними суб'єктами ветеранської політики.

Результативність організаційної моделі функціонування Центрів ветеранського розвитку значною мірою залежатиме від рівня інтеграції різних сервісів підтримки, розвитку цифрової інфраструктури, кадрової спроможності системи та здатності забезпечувати довгостроковий супровід ветеранів у процесі їхньої реінтеграції у цивільне життя.

## **4.2. Етапи впровадження та розвитку системи ЦВР**

Розвиток системи Центрів ветеранського розвитку потребує не лише розширення мережі центрів, але й поступового переходу від базових сервісів підтримки до формування повноцінної інфраструктури реінтеграції ветеранів у громадах. У зв'язку з цим доцільним є поетапне впровадження інклюзивної моделі роботи ЦВР.

Перший етап повинен бути орієнтований на формування базової інституційної спроможності системи ЦВР. На цьому етапі основна увага має зосереджуватися на:

- створенні та ресурсному забезпеченні центрів;
- формуванні кадрових команд;

- запуску базових програм психосоціальної підтримки;
- налагодженні співпраці з громадами та закладами освіти;
- створенні цифрових каналів комунікації з ветеранами.

Пріоритетом початкового етапу є забезпечення фізичної та територіальної доступності послуг, особливо у регіонах із високою концентрацією ветеранів та внутрішньо переміщених осіб.

Другий етап повинен бути пов'язаний із розширенням функціоналу Центрів ветеранського розвитку та інтеграцією міжсекторальних сервісів. Саме на цьому етапі ЦВР мають перейти від переважно консультаційної діяльності до комплексного супроводу ветеранів.

Завданнями другого етапу є:

- розвиток програм перекваліфікації та зайнятості;
- підтримка ветеранського підприємництва;
- запуск програм сімейного супроводу;
- впровадження систем індивідуальних траєкторій реінтеграції;
- інтеграція цифрових сервісів підтримки ветеранів;
- створення партнерських програм із бізнесом.

Третій етап передбачає інтеграцію системи ЦВР у довгострокову модель політики людського капіталу та регіонального розвитку України. На цьому етапі Центри ветеранського розвитку повинні функціонувати не як окремі соціальні установи, а як елемент інфраструктури розвитку громад.

У межах третього етапу пріоритетними стають:

- інтеграція ветеранської політики у регіональні стратегії розвитку;
- розвиток системи lifelong learning для ветеранів;
- оцінювання соціального впливу програм підтримки;
- розвиток міжнародного партнерства;
- масштабування цифрових платформ супроводу ветеранів.

Поетапний характер розвитку системи Центрів ветеранського розвитку обумовлений необхідністю поступового розширення функціоналу ЦВР – від забезпечення базових сервісів підтримки до формування комплексної інфраструктури соціальної та економічної реінтеграції ветеранів у громадах. Логіку впровадження та розвитку системи ЦВР представлено на рис. 4.1.

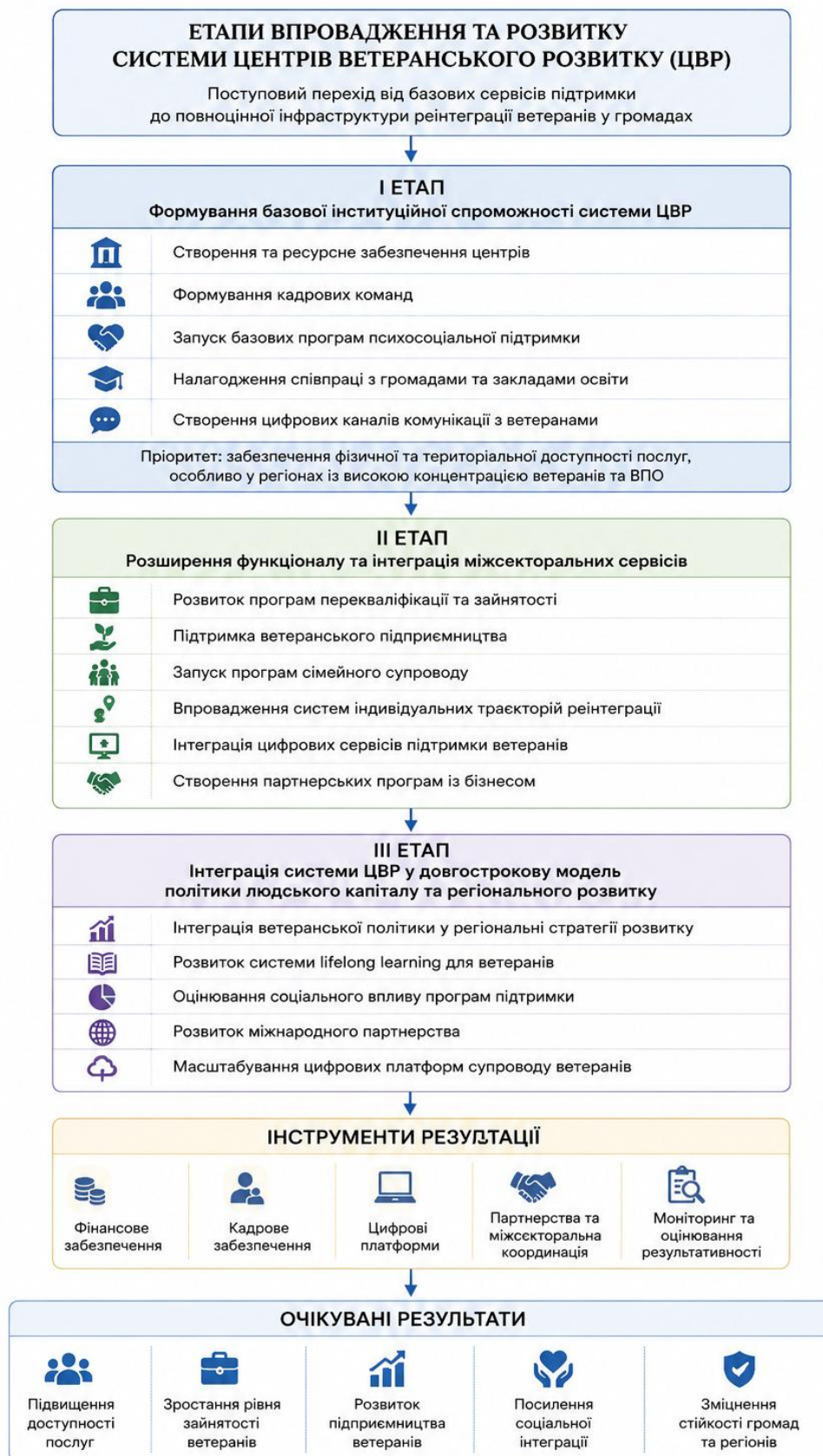


Рис. 4.1. Етапи впровадження та функціонування системи Центрів ветеранського розвитку

Поетапна модель розвитку системи ЦВР дозволяє забезпечити адаптацію програм підтримки до динаміки потреб ветеранів, уникнути надмірної фрагментації послуг та сформувати стійку систему реінтеграції у довгостроковій перспективі.

### **4.3. Комплекс стратегічних та операційних заходів**

Реалізація інклюзивної моделі роботи Центрів ветеранського розвитку потребує поєднання довгострокових стратегічних рішень із постійною операційною підтримкою ветеранів на рівні громад. Відсутність координації між окремими програмами підтримки, дублювання функцій установ і нерівномірна доступність послуг залишаються одними з основних проблем сучасної системи реінтеграції ветеранів в Україні.

У зв'язку з цим стратегічні заходи повинні спрямовуватись насамперед на формування цілісної системи ветеранської підтримки та охоплювати насамперед:

- розробку єдиних стандартів діяльності ЦВР;
- формування системи оцінювання ефективності програм підтримки;
- розвиток цифрової інфраструктури ветеранських сервісів;
- інтеграцію ветеранської політики у стратегії розвитку громад;
- розвиток системи підготовки фахівців із супроводу ветеранів;
- підтримку партнерств між державою, бізнесом і закладами освіти.

Водночас ефективність діяльності ЦВР визначатиметься не лише наявністю стратегічних документів, але й здатністю забезпечувати щоденний супровід ветеранів у процесі адаптації до цивільного життя. Саме тому операційна складова діяльності центрів має охоплювати широкий спектр практичних заходів.

Основними операційними заходами повинні стати:

- психологічне консультування та кризова підтримка;
- кар'єрне консультування та супровід працевлаштування;
- організація програм перекваліфікації;
- підтримка ветеранського підприємництва;
- проведення тренінгів із цифрової грамотності;

- реалізація програм сімейного супроводу;
- координація взаємодії ветеранів із соціальними службами;
- розвиток програм менторства та взаємопідтримки.

Окремого значення набуває розвиток програм економічної інтеграції ветеранів. За даними Українського ветеранського фонду, понад 60 % ветеранів потребують професійної перепідготовки або зміни професії після завершення служби, тоді як близько третини мали досвід безробіття після повернення до цивільного життя<sup>57</sup>. У зв'язку з цим підтримка зайнятості, самозайнятості та ветеранського підприємництва повинна стати одним із центральних напрямів діяльності ЦВР.

Результативність системи Центрів ветеранського розвитку значною мірою залежатиме від здатності поєднати соціальну підтримку, професійну адаптацію, цифрову інклюзію та економічну інтеграцію ветеранів у межах єдиної моделі супроводу. Саме комплексний характер заходів дозволить сформувати стійку систему реінтеграції ветеранів та підвищити соціальну згуртованість громад у процесі післявоєнного відновлення України.

Проведений аналіз дозволив визначити сфери, у яких спостерігаються найбільші труднощі соціальної, психологічної та економічної адаптації ветеранів після повернення до цивільного життя. На основі результатів проведених досліджень, аналізу міжнародних практик підтримки ветеранів, оцінки сучасних проблем реінтеграції в Україні та результатів опитувань ветеранів і членів їхніх сімей сформовано *напрями реалізації Дорожньої карти*.

У структурі Дорожньої карти виокремлено такі напрями реалізації:

- психосоціальна адаптація та підтримка ментального здоров'я;
- освітня інтеграція та професійна адаптація;
- розвиток зайнятості, самозайнятості та ветеранського підприємництва;
- соціальна інтеграція ветеранів та підтримка сімей;
- цифрова інклюзія та доступність послуг;

---

<sup>57</sup> Працевлаштування ветеранів: актуальні запити. Український ветеранський фонд. 2024. 9 лютого. URL: <https://veteranfund.com.ua/2024/02/09/pratsevlashtuvannya-veteraniv-aktualni-zapyty/> .

- розвиток партнерств між ЦВР, громадами, бізнесом та закладами освіти.

Включення зазначених напрямів обумовлене потребою поєднання психологічної підтримки, професійної адаптації, розвитку економічної активності, цифрових сервісів та соціального супроводу ветеранів у межах єдиної системи реінтеграції. Комплексне охоплення різних сфер підтримки дозволяє враховувати як короткострокові потреби ветеранів після завершення служби, так і довгострокові завдання їхньої соціальної та економічної інтеграції.

Для конкретизації механізмів реалізації визначених напрямів у Додатку Б наведено перелік основних стратегічних та операційних заходів розвитку системи Центрів ветеранського розвитку із визначенням відповідальних суб'єктів, термінів виконання та очікуваних результатів. Таблиця заходів реалізації Дорожньої карти може використовуватися як організаційно-методична основа для планування діяльності ЦВР, координації міжвідомчої взаємодії та оцінювання результативності програм підтримки ветеранів і членів їхніх сімей.

#### **4.4. Інструменти міжвідомчої взаємодії та партнерства**

Ефективність діяльності Центрів ветеранського розвитку значною мірою залежить від рівня координації між суб'єктами, залученими до процесів реінтеграції ветеранів. Реалізація програм підтримки ветеранів охоплює сфери соціального захисту, охорони здоров'я, освіти, зайнятості, місцевого розвитку та цифрових послуг, що потребує узгодженої взаємодії державних органів, громад, закладів освіти, бізнесу та громадського сектору.

Одним із базових інструментів міжвідомчої взаємодії повинно стати створення постійних координаційних механізмів між Центрами ветеранського розвитку, органами місцевого самоврядування та територіальними підрозділами центральних органів виконавчої влади. Координація дозволяє уникнути дублювання функцій, підвищити доступність послуг та забезпечити комплексний супровід ветеранів на місцевому рівні.

Важливе значення при цьому має формування партнерських мереж

між ЦВР та:

- закладами вищої та професійної освіти;
- центрами зайнятості;
- роботодавцями;
- громадськими та ветеранськими організаціями;
- закладами охорони здоров'я;
- міжнародними організаціями та донорами.

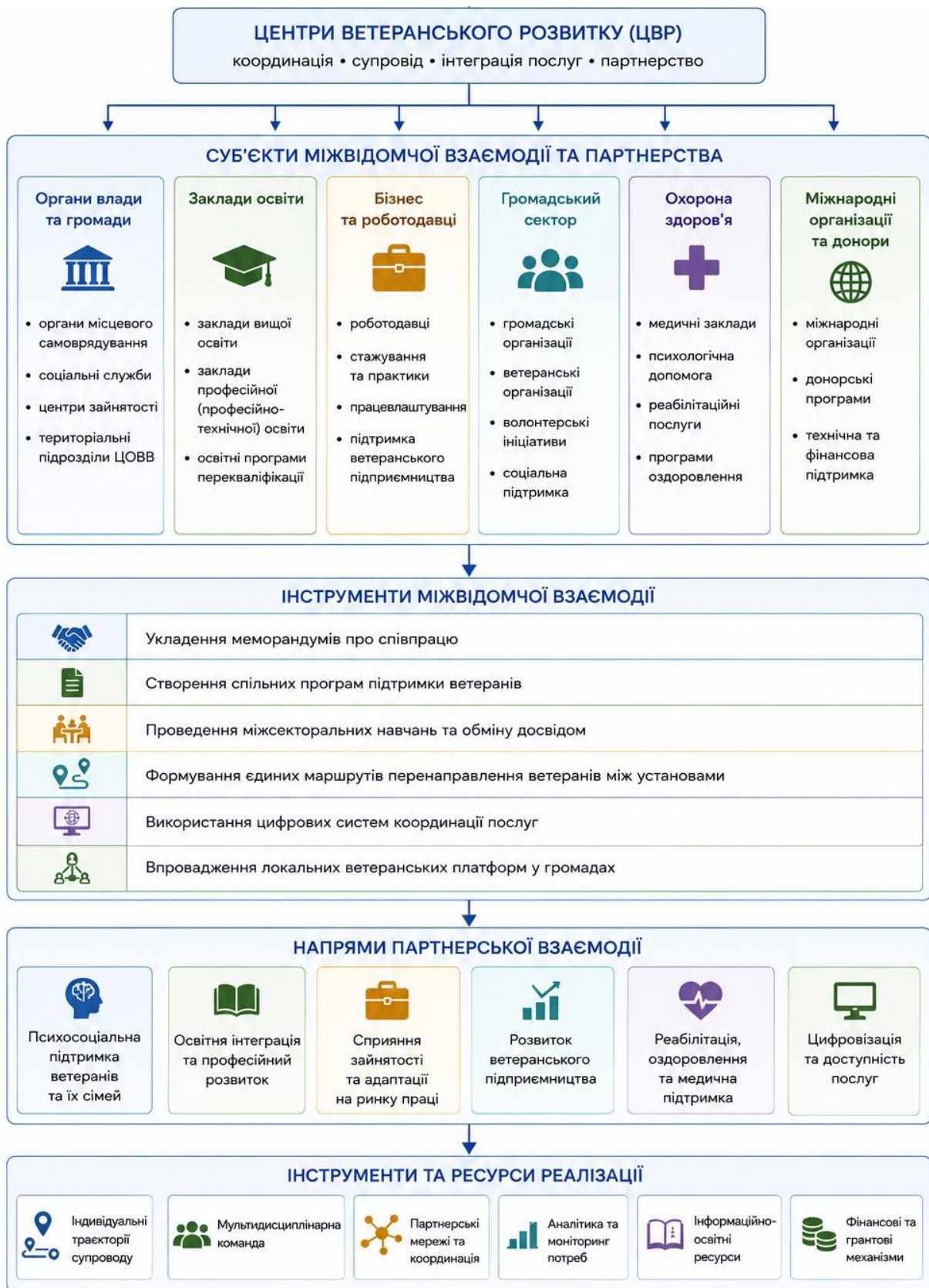
Заклади освіти можуть виступати не лише платформою для професійної перепідготовки ветеранів, але й середовищем їхньої соціальної адаптації та розвитку нових компетентностей. Партнерство з бізнесом створює можливості для стажування, працевлаштування, розвитку ветеранського підприємництва та формування інклюзивного ринку праці.

Одним із перспективних інструментів взаємодії є впровадження локальних ветеранських платформ у громадах. Такі платформи можуть об'єднувати представників ЦВР, органів місцевого самоврядування, соціальних служб, роботодавців та громадських організацій для координації програм підтримки ветеранів. На локальному рівні саме громади дедалі частіше стають середовищем первинної адаптації ветеранів після завершення служби.

Для підвищення ефективності міжвідомчої взаємодії доцільним є:

- укладення меморандумів про співпрацю;
- створення спільних програм підтримки ветеранів;
- проведення міжсекторальних навчань та обміну досвідом;
- формування єдиних маршрутів перенаправлення ветеранів між установами;
- використання цифрових систем координації послуг.

На рис. 4.2. представлено концептуальну модель міжвідомчої та міжсекторальної взаємодії Центрів ветеранського розвитку, що об'єднує напрями, інструменти та суб'єкти партнерства у процесі інклюзивної реінтеграції ветеранів, учасників бойових дій та членів їхніх сімей у цивільне суспільство та економіку України. Модель сформовано відповідно до стратегічних завдань науково-дослідної роботи щодо розробки механізмів інклюзивної реінтеграції та координації зусиль усіх сторін соціального діалогу.



*Рис. 4.2.* Інструменти міжвідомчої взаємодії та партнерства центрів ветеранського розвитку

Практична реалізація міжвідомчої взаємодії у системі Центрів ветеранського розвитку передбачає формування мережі партнерств між органами влади, закладами освіти, роботодавцями, соціальними службами, громадськими та міжнародними організаціями. Приклади можливої партнерської взаємодії та координаційних механізмів представлено у додатку В.

Розвиток партнерської взаємодії створює передумови для переходу від фрагментарної моделі підтримки ветеранів до комплексної системи реінтеграції, інтегрованої у соціально-економічний розвиток громад.

#### **4.5. Ресурсне забезпечення та цифрові інструменти підтримки**

Стабільне функціонування Центрів ветеранського розвитку потребує формування системи ресурсного забезпечення, яка охоплює фінансові, кадрові, матеріально-технічні та цифрові ресурси. Недостатній рівень ресурсного забезпечення залишається одним із основних факторів, що обмежує масштабування програм підтримки ветеранів на регіональному та місцевому рівнях.

Фінансування діяльності ЦВР доцільно формувати на засадах поєднання кількох джерел:

- коштів державного бюджету;
- місцевих програм підтримки ветеранів;
- міжнародної технічної допомоги;
- грантових програм;
- соціально відповідального бізнесу;
- партнерських проєктів із закладами освіти та громадськими організаціями.

В умовах воєнного та повоєнного періоду суттєво зростає роль міжнародних донорських програм. За даними The Ukraine Recovery Conference, міжнародні партнери дедалі більше орієнтуються на підтримку проєктів соціальної стійкості, розвитку людського капіталу та реінтеграції ветеранів<sup>58</sup>.

Окремим напрямом ресурсного забезпечення є кадрова

---

<sup>58</sup> Ukraine Recovery Conference 2026. URL: <https://ua.urc-international.com/>.

спроможність Центрів ветеранського розвитку. Робота з ветеранами потребує міждисциплінарних команд, до складу яких можуть входити:

- психологи;
- соціальні працівники;
- фахівці з кар'єрного консультування;
- юристи;
- фахівці з цифрових сервісів;
- координатори програм підтримки;
- ветерани-наставники.

Зростання кількості ветеранів в Україні обумовлює необхідність розвитку цифрових інструментів підтримки та дистанційного супроводу. Цифровізація дозволяє розширити доступність послуг, особливо для ветеранів із віддалених територій, осіб з інвалідністю та внутрішньо переміщених осіб.

До основних цифрових інструментів підтримки можуть належати:

- електронні кабінети ветеранів;
- онлайн-платформи консультування;
- системи дистанційного навчання;
- цифрові сервіси кар'єрного супроводу;
- електронні бази програм підтримки;
- мобільні застосунки комунікації з ЦВР.

Важливим напрямом цифровізації є інтеграція сервісів ЦВР із державними цифровими платформами та електронними реєстрами. За результатами рейтингу Світового банку Україна увійшла до групи світових лідерів цифрової трансформації державного сектору<sup>59</sup>. Використання цифрових рішень у сфері підтримки ветеранів дозволяє зменшити адміністративні бар'єри та підвищити оперативність отримання послуг.

З огляду на необхідність комплексного поєднання соціальних, освітніх, психологічних, цифрових та економічних інструментів підтримки ветеранів важливого значення набуває чітке визначення

---

<sup>59</sup> Україна увійшла до групи лідерів цифрової трансформації за оцінкою Світового банку. Міністерство охорони здоров'я України. 2026. 20 січня. URL: <https://moz.gov.ua/uk/ukrayina-uvijshla-do-grupi-lideriv-cifrovoi-transformaciyi-za-ocinkoyu-svitovogo-banku> .

функціонального наповнення діяльності Центрів ветеранського розвитку. У зв'язку з цим у Додатку Г представлено матрицю функцій та послуг ЦВР, яка систематизує основні напрями діяльності центрів, перелік базових послуг, цільові групи та очікувані результати реалізації програм підтримки ветеранів і членів їхніх сімей.

Функціональна структура діяльності Центрів ветеранського розвитку повинна забезпечувати поєднання психосоціальної підтримки, професійної адаптації, освітньої інтеграції, розвитку зайнятості, цифрової інклюзії та соціального супроводу ветеранів у межах єдиної системи реінтеграції. Водночас ефективність діяльності ЦВР значною мірою залежить від узгодженості функцій центрів, переліку послуг, цільових груп підтримки та очікуваних результатів реалізації програм реінтеграції. Представлена матриця дозволяє узгодити функції Центрів ветеранського розвитку із визначеними стратегічними напрями Дорожньої карти, забезпечити комплексність системи супроводу ветеранів та сформуванню методичну основу для планування діяльності ЦВР на рівні територіальних громад і закладів освіти.

#### **4.6. Ризики реалізації та механізми їх мінімізації**

Реалізація Дорожньої карти роботи Центрів ветеранського розвитку супроводжується низкою організаційних, фінансових, кадрових та соціальних ризиків, які можуть впливати на ефективність програм підтримки ветеранів та темпи розвитку системи ЦВР.

Одним із найбільш суттєвих ризиків залишається недостатність фінансового забезпечення програм реінтеграції ветеранів. В умовах воєнного навантаження на державний бюджет існує ризик нерівномірного фінансування регіональних програм підтримки, що може призводити до суттєвих диспропорцій у доступності послуг між громадами.

Для мінімізації фінансових ризиків доцільними є:

- диверсифікація джерел фінансування;
- активніше залучення міжнародних програм підтримки;
- розвиток партнерств із бізнесом;

- інтеграція ветеранських програм у регіональні стратегії розвитку громад.

Суттєвим ризиком є дефіцит кваліфікованих фахівців, підготовлених до роботи з ветеранами та членами їхніх сімей. Особливо це стосується психологів, фахівців із психосоціальної підтримки та кар'єрного супроводу. Обмежена кадрова спроможність може знижувати якість послуг та ускладнювати масштабування системи ЦВР.

Окрему групу ризиків формують:

- низький рівень міжвідомчої координації;
- дублювання функцій різними установами;
- фрагментарність програм підтримки;
- недостатня цифрова інтеграція сервісів;
- нерівномірний рівень розвитку громад.

Важливим соціальним ризиком залишається збереження стигматизації ветеранів та недостатній рівень суспільної готовності до їхньої інтеграції у цивільне середовище. За даними соціологічних досліджень, значна частина ветеранів стикається з труднощами адаптації після завершення служби, проблемами працевлаштування та психологічної інтеграції.

Для зниження соціальних ризиків важливими є:

- розвиток просвітницьких програм;
- формування ветерансько-дружнього середовища;
- підтримка локальних ветеранських ініціатив;
- залучення ветеранів до громадського життя;
- розвиток програм наставництва та взаємопідтримки.

Окрему увагу доцільно приділяти ризикам цифрової нерівності. Частина ветеранів, особливо старших вікових груп або мешканців сільських територій, може мати обмежений доступ до цифрових сервісів або недостатній рівень цифрових навичок. У зв'язку з цим цифровізація системи підтримки ветеранів повинна супроводжуватися розвитком програм цифрової грамотності та збереженням офлайн-форм надання послуг. Узагальнення основних ризиків реалізації Дорожньої карти та інструментів їх мінімізації наведено у табл. 4.1.

**Основні ризики реалізації Дорожньої карти розвитку  
Центрів ветеранського розвитку та механізми їх мінімізації**

<b>Група ризиків</b>	<b>Основні прояви ризиків</b>	<b>Потенційні наслідки для діяльності ЦВР</b>	<b>Механізми мінімізації</b>
Фінансові ризики	Недостатність бюджетного фінансування; нерівномірний розподіл ресурсів між громадами; залежність від короткострокових програм підтримки	Обмеження спектра послуг; скорочення програм підтримки; регіональні диспропорції у доступності послуг	Диверсифікація джерел фінансування; залучення міжнародних грантів; партнерства з бізнесом; інтеграція ветеранських програм у місцеві стратегії розвитку
Кадрові ризики	Дефіцит психологів, кар'єрних консультантів, фахівців із психосоціальної підтримки; професійне вигорання персоналу	Зниження якості супроводу ветеранів; перевантаження працівників ЦВР; ускладнення масштабування системи	Розвиток програм підготовки та підвищення кваліфікації; залучення закладів освіти; міжрегіональний обмін досвідом; підтримка мультидисциплінарних команд
Організаційні ризики	Низька міжвідомча координація; дублювання функцій; відсутність єдиних алгоритмів взаємодії	Фрагментарність системи підтримки; ускладнення доступу ветеранів до послуг; зниження ефективності програм	Створення координаційних механізмів; цифрова інтеграція сервісів; меморандуми про співпрацю; єдині маршрути перенаправлення ветеранів
Інституційні ризики	Нерівномірний рівень розвитку громад; відмінності у спроможності регіональних ЦВР	Суттєві територіальні диспропорції у якості послуг; обмеження доступу ветеранів у малих громадах	Методичний супровід громад; розвиток міжмуніципального партнерства; стандартизація базових послуг ЦВР
Соціальні ризики	Стигматизація ветеранів; труднощі адаптації; соціальна ізоляція; недовіра до інституцій	Погіршення соціальної інтеграції; зниження мотивації до участі у програмах підтримки; конфлікти у громадах	Просвітницькі кампанії; формування ветерансько-дружнього середовища; підтримка локальних ініціатив; програми наставництва та взаємопідтримки
Ризики зайнятості та економічної інтеграції	Обмежені можливості працевлаштування; невідповідність кваліфікацій потребам ринку праці	Зростання безробіття серед ветеранів; ризики економічної вразливості та соціальної залежності	Програми перекваліфікації; підтримка ветеранського підприємництва; стажування; партнерства з роботодавцями
Цифрові ризики	Низький рівень цифрової грамотності; обмежений доступ до цифрових сервісів у сільських громадах	Часткове виключення ветеранів із системи цифрових послуг; ускладнення комунікації з ЦВР	Програми цифрової грамотності; збереження офлайн-послуг; розвиток цифрової інфраструктури; консультаційна підтримка
Психологічні ризики	Посттравматичні стани; емоційне виснаження; труднощі комунікації у цивільному середовищі	Ускладнення процесів реінтеграції; зниження рівня соціальної адаптації; погіршення якості життя ветеранів	Розвиток системи психосоціальної підтримки; кризове консультування; групи взаємопідтримки; рекреаційні та реабілітаційні програми

Реалізація Дорожньої карти розвитку Центрів ветеранського розвитку супроводжується сукупністю взаємопов'язаних ризиків, які можуть впливати на стабільність функціонування системи підтримки ветеранів, доступність послуг та результативність програм реінтеграції. Ризики охоплюють фінансові, кадрові, організаційні, соціальні та цифрові аспекти діяльності ЦВР і потребують формування системи превентивного реагування та механізмів мінімізації.

Представлені у табл. 4.1 ризики мають комплексний характер та потребують одночасного застосування організаційних, фінансових, кадрових і цифрових механізмів реагування. Врахування потенційних ризиків на етапі реалізації Дорожньої карти дозволить підвищити стійкість системи Центрів ветеранського розвитку, забезпечити більш рівномірну доступність послуг у громадах та знизити ризики фрагментарності програм підтримки ветеранів і членів їхніх сімей.

Системне врахування ризиків реалізації Дорожньої карти дозволить підвищити стійкість системи Центрів ветеранського розвитку, забезпечити більш рівномірну доступність послуг та сформуванню ефективну модель довгострокової підтримки ветеранів і членів їхніх сімей.

## **РОЗДІЛ 5.**

# **МОНІТОРИНГ ТА ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ЦЕНТРІВ ВЕТЕРАНСЬКОГО РОЗВИТКУ**

### **5.1. Система моніторингу реалізації Дорожньої карти**

Система моніторингу реалізації Дорожньої карти повинна забезпечувати постійне оцінювання результативності діяльності Центрив ветеранського розвитку, своєчасне виявлення проблем реалізації програм підтримки ветеранів та оперативне коригування напрямів роботи ЦВР відповідно до змін потреб ветеранів і громад. В умовах масштабного розвитку системи ветеранської підтримки моніторинг має виконувати не лише контрольну, але й управлінську функцію.

Практика реалізації соціальних програм у країнах ЄС та OECD демонструє, що найбільш результативними є системи моніторингу, які поєднують цифрові інструменти збору даних, систему КРІ, регулярне оцінювання результатів та механізми адаптивного коригування програм підтримки<sup>60</sup>. У межах таких систем оцінюються не лише кількісні показники діяльності установ, але й зміни рівня соціальної інтеграції, зайнятості, доступності послуг та якості життя цільових груп населення.

Система моніторингу реалізації Дорожньої карти повинна функціонувати як безперервний управлінський цикл, який охоплює:

1. збір даних;
2. аналітичне оцінювання;
3. визначення результативності програм;
4. коригування програм підтримки;
5. повторний моніторинг та оновлення показників.

---

<sup>60</sup> OECD Data: Dashboards & tools. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). URL: <https://www.oecd.org/en/data/dashboards-and-tools.html> (date of access: 09.05.2026).

Основними суб'єктами моніторингу повинні виступати Міністерство у справах ветеранів України, Центри ветеранського розвитку, органи місцевого самоврядування, регіональні координатори ветеранських програм, заклади освіти, партнери програм підтримки ветеранів та аналітичні центри. Координація між цими суб'єктами дозволяє забезпечити узгодженість збору інформації, порівнюваність результатів та своєчасне реагування на зміни потреб ветеранів.

Моніторинг реалізації Дорожньої карти доцільно здійснювати на національному, регіональному та локальному рівнях. Національний рівень повинен забезпечувати формування єдиної системи збору та аналізу даних щодо діяльності ЦВР, оцінювання результативності державної ветеранської політики та підготовку аналітичних матеріалів для прийняття управлінських рішень. На регіональному рівні основна увага має приділятися оцінюванню доступності послуг у громадах, розвитку партнерських мереж, результативності регіональних програм підтримки та динаміки зайнятості ветеранів. Локальний рівень моніторингу повинен бути орієнтований на безпосередній супровід ветеранів, оцінювання якості послуг, аналіз індивідуальних траєкторій адаптації та визначення рівня задоволеності отримувачів послуг.

Ефективність моніторингу значною мірою залежить від чіткого розподілу функцій між рівнями управління, узгодженості інформаційних потоків та використання сучасних аналітичних інструментів. Узагальнення основних рівнів, функцій та інструментів моніторингу діяльності Центрів ветеранського розвитку наведено у табл. 5.1.

Поєднання цифрових інструментів моніторингу, аналітичних систем та механізмів міжвідомчої координації створює передумови для підвищення прозорості діяльності ЦВР, оперативного коригування програм підтримки та більш ефективного використання ресурсів у процесі реінтеграції ветеранів і членів їхніх сімей.

## Рівні, функції та інструменти моніторингу діяльності Центрів ветеранського розвитку

Рівень моніторингу	Основні функції	Основні інструменти
Національний	Формування та коригування державної ветеранської політики; узагальнення результатів діяльності ЦВР; міжрегіональне порівняння показників; оцінювання ефективності державних програм	Єдина цифрова система моніторингу; КРІ та інтегровані індикатори; dashboards; аналітичні звіти; національні бази даних; електронні реєстри
Регіональний	Координація діяльності ЦВР у регіоні; моніторинг доступності послуг; оцінювання регіональних програм підтримки; аналіз зайнятості ветеранів; виявлення територіальних диспропорцій	Регіональні аналітичні звіти; цифрові панелі моніторингу; статистичні бази; міжвідомчі координаційні платформи; соціологічні опитування
Локальний	Супровід ветеранів; моніторинг індивідуальних траєкторій реінтеграції; оцінювання якості послуг; аналіз рівня задоволеності ветеранів; оперативне коригування програм підтримки	Онлайн-опитування; кейс-менеджмент; електронні кабінети супроводу; інтерв'ю; системи зворотного зв'язку; внутрішні звіти ЦВР

У межах системи моніторингу доцільно здійснювати збір даних:

- кількість ветеранів, охоплених програмами підтримки;
- рівень працевлаштування ветеранів;
- кількість учасників програм перекваліфікації;
- кількість ветеранів, які отримали психосоціальну підтримку;
- рівень використання цифрових сервісів;
- кількість партнерських програм;
- рівень задоволеності отримувачів послуг;
- динаміка повторних звернень до ЦВР.

Система моніторингу повинна забезпечувати збір даних щодо кількості ветеранів, охоплених програмами підтримки, рівня їхнього працевлаштування, участі у програмах перекваліфікації, результативності психосоціальної підтримки, використання цифрових сервісів та розвитку партнерських програм. Важливе значення має також оцінювання довгострокових результатів реінтеграції ветеранів, зокрема змін рівня соціальної інтеграції, стабільності доходів, доступу до освіти та участі ветеранів у житті громад.

Для забезпечення ефективного моніторингу доцільним є використання електронних систем збору даних, цифрових dashboards, онлайн-опитувань, електронних кабінетів супроводу ветеранів та аналітичних звітів ЦВР. Практика Європейської комісії у сфері соціального моніторингу демонструє ефективність використання інтегрованих систем соціальних індикаторів для оцінювання доступності послуг, рівня соціальної інтеграції та ефективності програм підтримки населення<sup>61</sup>.

Важливого значення набуває формування цифрової панелі моніторингу діяльності ЦВР, яка дозволить у режимі реального часу відстежувати динаміку звернень до центрів, рівень використання послуг, результати програм зайнятості та перекваліфікації, територіальні диспропорції доступу до підтримки та ефективність окремих напрямів реінтеграції ветеранів. Використання цифрових dashboards дозволяє підвищити прозорість системи підтримки ветеранів та оперативність прийняття управлінських рішень.

Система моніторингу повинна передбачати різну періодичність оцінювання результатів:

- щомісячний моніторинг операційних показників;
- квартальне оцінювання результативності програм підтримки;
- щорічний комплексний аналіз діяльності ЦВР.

Для забезпечення результативної реалізації Дорожньої карти розвитку Центрів ветеранського розвитку необхідним є формування інтегрованої системи моніторингу, яка поєднує багаторівневе оцінювання, управлінський цикл коригування програм підтримки та цифрові інструменти аналітики. Концептуальна схема системи моніторингу реалізації Дорожньої карти розвитку системи ЦВР відображає взаємозв'язки між суб'єктами моніторингу, рівнями оцінювання, інформаційними потоками, інструментами збору даних та механізмами коригування програм підтримки ветеранів (рис. 5.1).

---

<sup>61</sup> European Commission. Portfolio of EU social indicators for the monitoring of progress towards the EU objectives for Social Protection and Social Inclusion (2022 update). Brussels: European Commission, 2022. URL: [https://employment-social-affairs.ec.europa.eu/portfolio-eu-social-indicators-monitoring-progress-towards-eu-objectives-social-protection-and\\_en](https://employment-social-affairs.ec.europa.eu/portfolio-eu-social-indicators-monitoring-progress-towards-eu-objectives-social-protection-and_en) (date of access: 09.05.2026).

# СИСТЕМА МОНІТОРИНГУ РЕАЛІЗАЦІЇ ДОРОЖНЬОЇ КАРТИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ЦВР

Інтегрований управлінський цикл на трьох рівнях

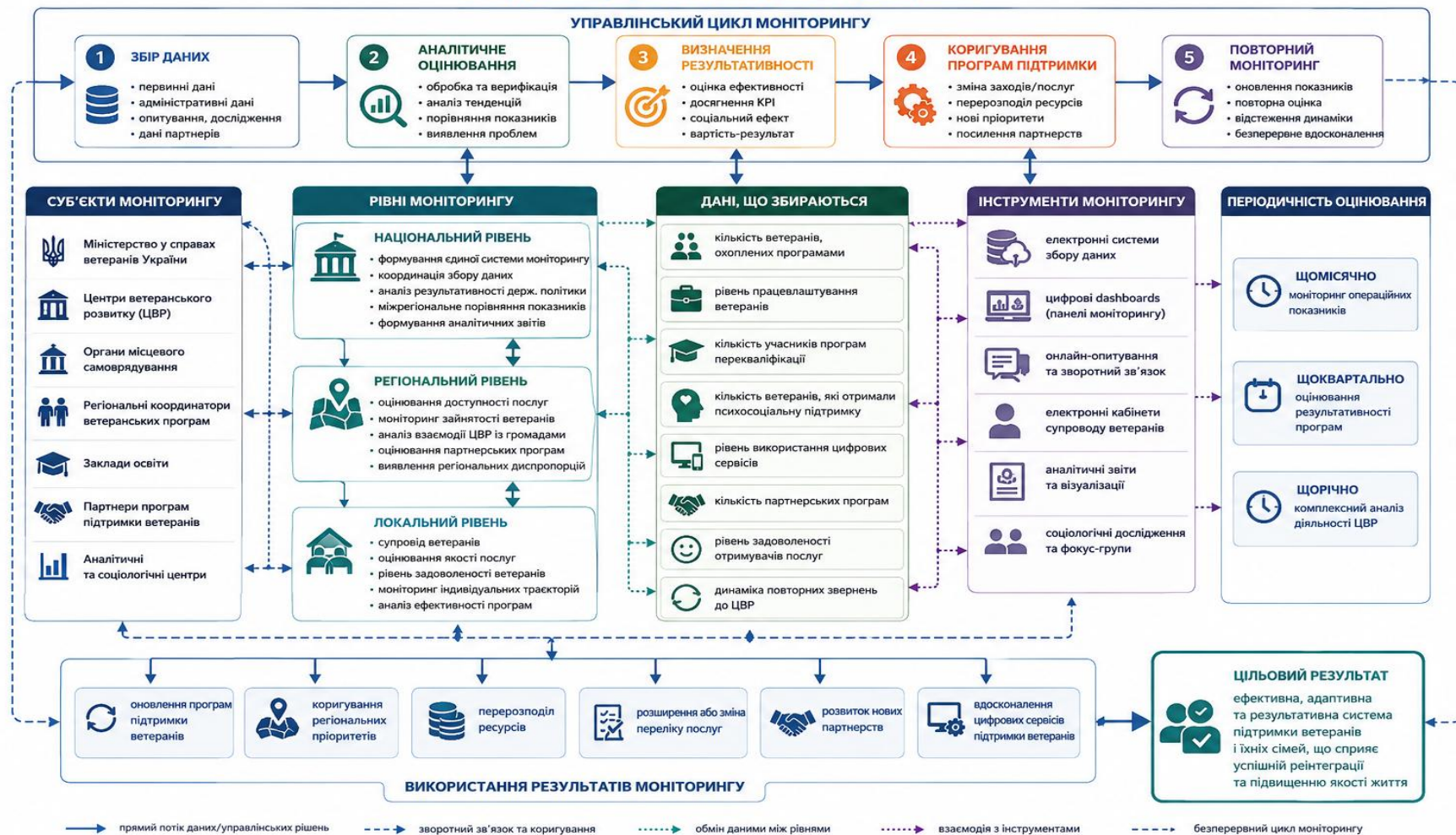


Рис. 5.1. Система моніторингу реалізації Дорожньої карти розвитку системи ЦВР

Представлена система моніторингу дозволяє забезпечити безперервний управлінський цикл оцінювання результативності діяльності Центрів ветеранського розвитку та оперативного реагування на зміни потреб ветеранів і громад. Її впровадження створює передумови для переходу від фрагментарного адміністрування окремих програм до системного управління політикою реінтеграції ветеранів на основі даних, аналітики та міжвідомчої координації. Водночас інтеграція цифрових інструментів моніторингу, електронних систем супроводу та аналітичних панелей дозволяє підвищити прозорість використання ресурсів, забезпечити порівнюваність результатів між регіонами та посилити адаптивність системи ЦВР у довгостроковій перспективі.

Результати моніторингу повинні використовуватися для оновлення програм підтримки ветеранів, коригування регіональних пріоритетів діяльності ЦВР, перерозподілу ресурсів, розвитку нових партнерств й вдосконалення цифрових сервісів підтримки ветеранів. В умовах воєнного та повоєнного періоду система моніторингу повинна функціонувати як механізм адаптивного управління розвитком Центрів ветеранського розвитку, що дозволяє забезпечити більш адресну та результативну підтримку ветеранів і членів їхніх сімей.

## **5.2. Індикатори та КРІ оцінювання ефективності діяльності ЦВР**

Оцінювання ефективності діяльності Центрів ветеранського розвитку повинно базуватися на системі індикаторів та КРІ, які дозволяють визначати результативність програм підтримки ветеранів, оцінювати доступність послуг, ефективність використання ресурсів та рівень досягнення стратегічних цілей Дорожньої карти. Формування єдиної системи показників створює можливість для порівняння результатів діяльності ЦВР між регіонами, виявлення проблемних напрямів роботи та коригування програм підтримки відповідно до потреб ветеранів і громад.

У міжнародній практиці системи КРІ дедалі частіше використовуються не лише як інструмент статистичного обліку, але і

як механізм оцінювання соціального ефекту програм підтримки населення. Зокрема, ОЕСД та Європейська комісія застосовують комплексні системи індикаторів для оцінювання результативності програм соціальної інтеграції, доступності послуг, зайнятості та якості життя цільових груп населення<sup>62</sup>.

Система КРІ діяльності Центрів ветеранського розвитку повинна охоплювати результати реінтеграції ветеранів:

- організаційні,
- соціальні,
- економічні
- цифрові.

При цьому оцінювання доцільно здійснювати не лише за кількістю наданих послуг, але й за результатами адаптації ветеранів до цивільного життя, рівнем їхньої зайнятості, соціальної інтеграції та участі у житті громад.

*Організаційна ефективність* діяльності ЦВР може оцінюватися через показники охоплення ветеранів програмами підтримки, рівень кадрового забезпечення центрів, територіальну доступність послуг, кількість реалізованих програм та рівень цифровізації сервісів. Використання таких показників дозволяє оцінювати спроможність системи ЦВР забезпечувати стабільне та доступне надання послуг у різних регіонах України.

*Соціальна результативність* діяльності ЦВР повинна оцінюватися через рівень задоволеності ветеранів послугами, охоплення програмами психосоціальної підтримки, рівень участі ветеранів у житті громад, ефективність підтримки сімей ветеранів та результати соціальної адаптації. Важливим індикатором також є динаміка повторних звернень до ЦВР, яка може свідчити як про довіру до системи підтримки, так і про наявність невирішених проблем реінтеграції.

---

<sup>62</sup> Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). Directorate for Public Governance. URL: <https://www.oecd.org/en/about/directorates/directorate-for-public-governance.html> (date of access: 09.05.2026).

*Економічна результативність* діяльності ЦВР повинна визначатися насамперед через показники працевлаштування ветеранів, участі у програмах перекваліфікації, розвитку ветеранського підприємництва та рівня самозайнятості. Окремого значення набувають показники залучення грантових ресурсів та участі ветеранів у програмах підтримки малого бізнесу. Практика країн ЄС демонструє, що інтеграція програм зайнятості та професійної адаптації є одним із найбільш результативних механізмів довгострокової реінтеграції ветеранів та інших вразливих груп населення<sup>63</sup>.

Окремий блок показників повинен характеризувати рівень *цифрової інклюзії та доступності послуг ЦВР*. Доцільним є оцінювання кількості користувачів цифрових сервісів, рівня доступності онлайн-консультацій, інтеграції сервісів ЦВР із державними цифровими платформами та охоплення ветеранів програмами цифрової грамотності. Використання цифрових КРІ дозволяє оцінювати рівень модернізації системи підтримки ветеранів та ефективність цифрових каналів взаємодії з отримувачами послуг.

Важливим напрямом оцінювання є визначення *рівня партнерської взаємодії ЦВР* із громадами, бізнесом, закладами освіти та громадськими організаціями. У межах цього напрямку можуть використовуватися показники кількості спільних програм, міжсекторальних проєктів, укладених меморандумів про співпрацю та рівня залучення роботодавців до програм підтримки ветеранів.

Система оцінювання діяльності ЦВР повинна поєднувати стратегічні та операційні КРІ. *Стратегічні показники* мають характеризувати довгострокові результати реінтеграції ветеранів та загальну результативність системи підтримки. До стратегічних КРІ доцільно віднести:

- рівень зайнятості ветеранів;
- рівень соціальної інтеграції ветеранів у громади;
- охоплення ветеранів програмами підтримки;

---

<sup>63</sup> European Commission. EU employment policies. URL: [https://employment-social-affairs.ec.europa.eu/policies-and-activities/eu-employment-policies\\_en](https://employment-social-affairs.ec.europa.eu/policies-and-activities/eu-employment-policies_en).

- рівень доступності послуг ЦВР;
- рівень задоволеності ветеранів програмами підтримки;
- результати професійної адаптації та перекваліфікації;
- рівень розвитку ветеранського підприємництва.

*Операційні KPI* повинні відображати поточну ефективність діяльності центрів та якість організації роботи з ветеранами. Йдеться насамперед про кількість консультацій, динаміку онлайн-звернень, середній час реагування на звернення, кількість учасників програм психосоціальної підтримки, обсяги програм перекваліфікації, рівень використання цифрових сервісів та кількість партнерських програм із громадами, бізнесом і закладами освіти.

Важливим елементом системи оцінювання повинно стати використання цифрових KPI-dashboards, які дозволяють у режимі реального часу відстежувати основні результати діяльності ЦВР. Такі цифрові панелі можуть використовуватися для аналізу динаміки звернень ветеранів, оцінювання доступності послуг, моніторингу програм зайнятості та виявлення територіальних диспропорцій у системі підтримки ветеранів. Використання dashboards спрощує аналітичну обробку даних та підвищує оперативність ухвалення управлінських рішень.

Система KPI повинна забезпечувати можливість оцінювання досягнення стратегічних орієнтирів Дорожньої карти у коротко-, середньо- та довгостроковій перспективі. Важливого значення набуває не лише фіксація поточних результатів, але й аналіз динаміки змін рівня зайнятості ветеранів, результативності програм перекваліфікації, розвитку ветеранського підприємництва та інтеграції ветеранів у життя громад.

Отримані результати оцінювання доцільно використовувати для коригування програм підтримки, визначення пріоритетів фінансування, перерозподілу ресурсів між напрямками діяльності ЦВР, розвитку партнерських програм та вдосконалення цифрових сервісів. Окремого значення набуває можливість виявлення територіальних диспропорцій у доступності послуг та визначення регіонів, які потребують посилення системи ветеранської підтримки.

Для забезпечення комплексного оцінювання результативності діяльності ЦВР доцільним є використання *інтегрального індикатора ефективності*, що поєднуватиме соціальні, економічні, організаційні та цифрові показники діяльності центрів. Його застосування дає можливість здійснювати порівняльне оцінювання діяльності ЦВР між регіонами та визначати найбільш результативні практики підтримки ветеранів.

Поряд із кількісними індикаторами важливо використовувати якісні показники оцінювання, які дозволяють визначати рівень соціальної адаптації ветеранів, психологічного благополуччя, участі у громадському житті та рівень довіри до системи підтримки. Поєднання кількісних та якісних КРІ дозволяє більш комплексно оцінювати ефективність діяльності Центрів ветеранського розвитку та результати реалізації політики реінтеграції ветеранів.

Система КРІ повинна функціонувати як частина загальної системи моніторингу реалізації Дорожньої карти та регулярно оновлюватися відповідно до змін потреб ветеранів і трансформацій соціально-економічного середовища. Для забезпечення практичної результативності системи КРІ важливими є:

- уніфікація методики оцінювання;
- регулярність оновлення даних;
- цифровізація процесів моніторингу;
- відкритість узагальнених результатів;
- можливість адаптації показників до регіональних особливостей.

Узагальнення основних напрямів оцінювання ефективності діяльності Центрів ветеранського розвитку та відповідних КРІ доцільно представити у вигляді системи взаємопов'язаних індикаторів, яка дозволяє оцінювати не лише масштаби діяльності ЦВР, але й довгострокові результати соціальної та економічної реінтеграції ветеранів і членів їхніх сімей (рис. 5.2).

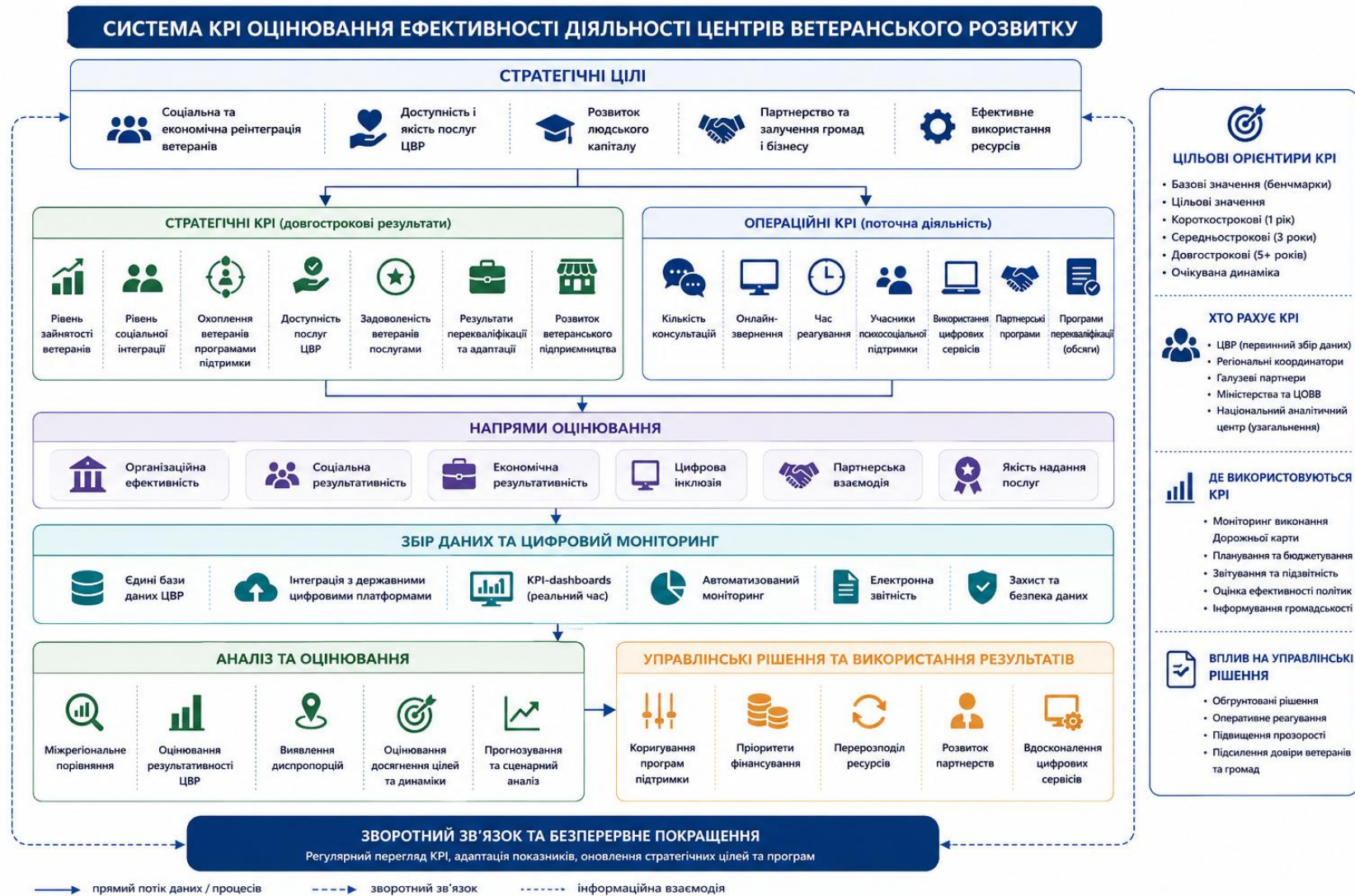


Рис. 5.2. Система КРІ оцінювання ефективності діяльності центрів ветеранського розвитку

### **5.3. Оцінювання соціальних та економічних результатів реінтеграції**

Оцінювання соціальних та економічних результатів реінтеграції ветеранів є одним із елементів реалізації Дорожньої карти роботи Центрів ветеранського розвитку, оскільки дозволяє визначати не лише масштаби наданих послуг, а й фактичний вплив програм підтримки на якість життя ветеранів, їхню зайнятість, соціальну адаптацію та інтеграцію у громади. У межах сучасної ветеранської політики результативність діяльності ЦВР повинна оцінюватися не кількістю проведених заходів, а довгостроковими змінами соціально-економічного становища ветеранів та членів їхніх сімей.

Підходи до оцінювання результатів реінтеграції мають базуватися на принципах комплексності, інклюзивності, довгострокового моніторингу та орієнтації на практичні результати, що передбачає поєднання соціальних, економічних, освітніх та поведінкових показників, які дозволяють оцінити рівень адаптації ветеранів до цивільного життя, їхню участь у ринку праці, доступ до послуг та ступінь інтеграції у соціальне середовище.

У межах Дорожньої карти результати реінтеграції доцільно оцінювати за такими напрямками:

#### *1. Соціальний блок оцінювання*

Соціальний блок характеризує рівень адаптації ветеранів до цивільного середовища та їхню інтеграцію у життя громад. Соціальна результативність діяльності ЦВР повинна оцінюватися не лише кількістю наданих консультацій або проведених заходів, а насамперед змінами рівня соціальної включеності ветеранів у громадах. Важливими індикаторами можуть виступати участь ветеранів у громадських ініціативах, залучення до локальних програм розвитку, рівень повторного звернення за психологічною допомогою, а також стабільність соціальних контактів після завершення програм підтримки.

Система моніторингу ЦВР повинна забезпечувати щоквартальне оцінювання таких соціальних результатів:

- рівень соціальної інтеграції ветеранів;
- рівень психологічної адаптації;
- доступність психосоціальної підтримки;
- рівень участі ветеранів у житті громади;
- охоплення сімей ветеранів програмами підтримки;
- рівень задоволеності отриманими послугами;
- зниження ризиків соціальної ізоляції.

Окрему увагу доцільно приділяти оцінюванню психосоціального відновлення ветеранів. Практика програм Veteran Readiness and Employment у США, а також моделей community reintegration у Канаді та країнах ЄС демонструє, що ефективність реінтеграції значною мірою залежить від поєднання психологічної підтримки, професійної адаптації та відновлення соціальних зв'язків. У багатьох країнах оцінювання результатів реінтеграції здійснюється через регулярні опитування ветеранів щодо рівня якості життя, психологічного стану, відчуття соціальної підтримки та довіри до інституцій.

Оцінювання соціальних результатів дозволяє визначати рівень ефективності програм психосоціальної підтримки, ступінь включення ветеранів у громадське середовище та результативність заходів соціальної адаптації.

## *2. Економічний блок оцінювання*

Економічні результати реінтеграції повинні характеризувати ступінь включення ветеранів у економічну діяльність та їхню фінансову стійкість після завершення служби. До економічних показників доцільно віднести:

- рівень працевлаштування ветеранів;
- частку ветеранів, які завершили програми перекваліфікації;
- рівень самозайнятості;
- кількість створених ветеранських бізнесів;
- стабільність доходів ветеранів;
- рівень участі у грантових та підприємницьких програмах;
- тривалість утримання робочого місця після працевлаштування.

За потреби повоєнного відновлення України особливого значення набуває оцінювання економічної активності ветеранів як чинника

розвитку локальних економік та ринку праці. Реінтеграція ветеранів у сферу зайнятості сприяє не лише відновленню їхньої фінансової стабільності, а й зниженню навантаження на систему соціальної підтримки та посиленню людського капіталу громад.

Для оцінювання економічної результативності доцільним є використання як короткострокових, так і довгострокових індикаторів. Короткострокові показники дозволяють оцінювати оперативні результати програм підтримки – кількість працевлаштованих ветеранів, охоплення програмами перекваліфікації, участь у грантових програмах. Довгострокові індикатори повинні характеризувати стабільність зайнятості, розвиток підприємницької діяльності, рівень доходів та збереження економічної активності ветеранів через 1–3 роки після завершення програм підтримки.

### *3. Інституційний блок оцінювання*

Інституційний блок повинен характеризувати ефективність функціонування Центрів ветеранського розвитку та результативність міжвідомчої взаємодії у процесі реалізації ветеранської політики. Основними напрямками оцінювання мають бути:

- ефективність діяльності ЦВР;
- рівень міжвідомчої координації;
- розвиток партнерських мереж;
- цифровий моніторинг програм підтримки;
- охоплення ветеранів програмами реінтеграції;
- доступність цифрових сервісів;
- кадрова спроможність системи ЦВР.

Інституційне оцінювання дозволяє визначати спроможність системи ветеранської підтримки забезпечувати стабільне та результативне надання послуг у різних регіонах України.

Важливою складовою оцінювання результатів реінтеграції є визначення територіальних диспропорцій. Різний рівень економічного розвитку громад, доступності послуг та кадрової спроможності ЦВР може формувати нерівномірні результати реінтеграції ветеранів у різних регіонах. У зв'язку з цим система оцінювання повинна передбачати міжрегіональне порівняння показників та виявлення

територій із підвищеними ризиками соціального виключення ветеранів.

У межах Дорожньої карти доцільно виокремлювати такі етапи оцінювання результатів реінтеграції:

*I етап – первинна діагностика*

На цьому етапі здійснюється оцінювання соціального, психологічного та економічного становища ветерана після завершення служби. Первинна діагностика повинна включати визначення потреб у психосоціальній підтримці, професійній адаптації, медичних послугах, перекваліфікації та супроводі сім'ї ветерана.

*II етап – моніторинг участі у програмах підтримки*

Другий етап передбачає оцінювання залучення ветеранів до програм ЦВР, участі у програмах перекваліфікації, психологічної підтримки, зайнятості, підприємництва та соціальної інтеграції. На цьому етапі важливого значення набуває використання цифрових систем моніторингу та електронного супроводу ветеранів.

*III етап – оцінювання короткострокових результатів*

На цьому етапі доцільно оцінювати результати працевлаштування, завершення освітніх програм, рівень використання соціальних послуг, психологічну стабілізацію та рівень участі ветеранів у житті громад. Короткострокове оцінювання дозволяє визначати результативність окремих програм підтримки та своєчасно коригувати напрями діяльності ЦВР.

*IV етап – оцінювання довгострокових ефектів*

Заключний етап повинен бути орієнтований на визначення стійкості результатів реінтеграції у середньо- та довгостроковій перспективі. У межах цього етапу доцільно оцінювати стабільність зайнятості ветеранів, рівень економічної самостійності, розвиток підприємницької діяльності, соціальну інтеграцію, рівень довіри до інституцій та довгострокову якість життя ветеранів і членів їхніх сімей.

Процес оцінювання результатів реінтеграції ветеранів у межах Дорожньої карти має здійснюватися поетапно та охоплювати як короткострокові результати участі у програмах підтримки, так і довгострокові соціально-економічні ефекти інтеграції ветеранів у

цивільне суспільство та економіку. Відповідну логіку етапності, інструментів оцінювання та використання результатів моніторингу представлено на рис. 5.3.



Рис. 5.3. Етапи оцінювання результатів реінтеграції ветеранів

Представлена схема демонструє, що система оцінювання результатів реінтеграції ветеранів повинна функціонувати як безперервний управлінський цикл, у межах якого результати

моніторингу використовуються для коригування програм підтримки, визначення пріоритетів фінансування, розвитку партнерських механізмів та вдосконалення діяльності Центрів ветеранського розвитку. Поєднання первинної діагностики, поточного моніторингу та оцінювання довгострокових ефектів дозволяє забезпечити більш адресний і результативний підхід до підтримки ветеранів та членів їхніх сімей.

Практична реалізація інклюзивного підходу до реінтеграції ветеранів потребує формування індивідуалізованих маршрутів супроводу, які охоплюють етапи первинної діагностики потреб, психосоціальної адаптації, професійної інтеграції, працевлаштування та довгострокової підтримки. Узагальнену модель індивідуального маршруту реінтеграції ветерана в межах діяльності Центрів ветеранського розвитку представлено у Додатку Д.

Представлений маршрут реінтеграції демонструє послідовність взаємопов'язаних етапів супроводу ветерана та відображає інтеграцію соціальних, освітніх, психологічних, економічних і цифрових інструментів підтримки. Використання індивідуальних траєкторій реінтеграції дозволяє підвищити адресність послуг, забезпечити безперервність супроводу та адаптувати програми підтримки до потреб ветеранів і членів їхніх сімей у коротко-, середньо- та довгостроковій перспективі.

У практичній площині результати оцінювання повинні використовуватися для:

- коригування програм підтримки ветеранів;
- визначення пріоритетів фінансування;
- адаптації переліку послуг ЦВР;
- розвитку нових партнерських програм;
- удосконалення цифрових сервісів;
- формування регіональних програм ветеранської політики.

Доцільним є також впровадження інтегрального індексу результативності реінтеграції ветеранів, який дозволить комплексно оцінювати соціальні, економічні та організаційні результати діяльності ЦВР, що забезпечуватиме можливість порівняння ефективності різних

центрів, виявлення кращих практик і формування обґрунтованих управлінських рішень.

Важливою проблемою сучасної системи оцінювання в Україні є недостатність статистичних даних щодо результативності реінтеграції. Більшість наявних даних має фрагментарний характер та не дозволяє комплексно оцінити довгострокові наслідки реінтеграційної політики. Відсутність єдиної системи моніторингу ускладнює визначення ефективності державних програм та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

У зв'язку з цим доцільним є формування національної системи моніторингу та оцінювання реінтеграції ветеранів, яка має включати статистичні, соціологічні та аналітичні інструменти. Така система повинна забезпечувати регулярне відстеження показників, оцінювання результативності програм підтримки та прогнозування соціально-економічних наслідків.

Для підвищення об'єктивності оцінювання необхідним є поєднання адміністративних даних ЦВР, соціологічних опитувань ветеранів, цифрового моніторингу використання сервісів та аналітичних досліджень ринку праці. Саме така інтегрована модель оцінювання дозволяє забезпечити перехід від формального обліку наданих послуг до оцінювання фактичних результатів реінтеграції ветеранів у цивільне суспільство та економіку України.

Особливого значення набуває використання цифрових технологій у процесі оцінювання результатів реінтеграції. Створення єдиних цифрових платформ, електронних реєстрів і систем аналітики підвищить оперативність збору даних, забезпечить міжвідомчу взаємодію та підвищить якість управлінських рішень. Цифровізація також створює можливості для персоналізації програм підтримки та врахування індивідуальних потреб ветеранів.

Оцінювання соціальних та економічних результатів реінтеграції має стати основою для формування адаптивної державної політики у сфері підтримки ветеранів. Отримані результати дозволяють визначати найбільш ефективні інструменти реінтеграції, оптимізувати використання бюджетних ресурсів, підвищувати адресність програм

підтримки та забезпечувати більш ефективне використання людського капіталу у процесі післявоєнного відновлення України.

Таким чином, соціальні та економічні результати реінтеграції ветеранів є важливим індикатором ефективності державної політики, рівня соціальної стійкості та здатності економіки до інклюзивного розвитку. Успішна реінтеграція сприяє не лише підвищенню добробуту ветеранів та їх сімей, але й зміцненню соціальної згуртованості, розвитку територіальних громад і формуванню стійкої моделі післявоєнного відновлення України.

Підходи до оцінювання результатів реінтеграції, орієнтовані на довгострокові соціально-економічні ефекти, відповідають загальній логіці реалізації Дорожньої карти роботи Центрів ветеранського розвитку та узгоджуються із завданнями формування інклюзивної системи підтримки ветеранів у процесі повоєнного відновлення України.

#### **5.4. Очікувані результати реалізації Дорожньої карти**

Реалізація Дорожньої карти розвитку Центрів ветеранського розвитку повинна забезпечити формування в Україні системної моделі підтримки ветеранів та членів їхніх сімей, інтегрованої у механізми соціальної політики, розвитку людського капіталу, ринку праці та післявоєнного відновлення громад. Очікувані результати реалізації Дорожньої карти доцільно розглядати як комплекс взаємопов'язаних соціальних, економічних та інституційних ефектів, що формуються у коротко-, середньо- та довгостроковій перспективі.

У межах соціального напрямку реалізація Дорожньої карти повинна сприяти підвищенню рівня соціальної інтеграції ветеранів, зменшенню ризиків соціальної ізоляції, розширенню доступності психосоціальної підтримки та розвитку ветерансько-дружнього середовища у громадах. Важливого значення набуває формування сталої системи супроводу ветеранів і членів їхніх сімей, орієнтованої на індивідуальні потреби, психологічну адаптацію та участь ветеранів у житті громад.

У сфері економічної реінтеграції очікуваними результатами повинні стати підвищення рівня зайнятості ветеранів, розвиток професійної перепідготовки, розширення можливостей

самозайнятості та підтримка ветеранського підприємництва. Реалізація програм підтримки зайнятості та підприємництва повинна сприяти посиленню економічної самостійності ветеранів, розвитку локального бізнесу та активізації економічної діяльності у громадах.

Окремим напрямом очікуваних результатів є розвиток цифрової інфраструктури підтримки ветеранів. Дорожня карта повинна забезпечити інтеграцію цифрових сервісів ЦВР, розвиток електронного супроводу ветеранів, впровадження цифрових систем моніторингу та підвищення доступності онлайн-послуг незалежно від місця проживання отримувачів підтримки.

На інституційному рівні реалізація Дорожньої карти повинна забезпечити формування сталої системи міжвідомчої координації, розвиток партнерств між ЦВР, громадами, бізнесом та закладами освіти, а також інтеграцію ветеранської політики у регіональні стратегії розвитку. Важливим результатом має стати перехід від фрагментарної моделі підтримки ветеранів до комплексної системи реінтеграції, орієнтованої на довгострокові соціально-економічні результати.

Очікувані результати реалізації Дорожньої карти доцільно структурувати відповідно до часових горизонтів реалізації.

#### *Короткострокові результати (1–2 роки)*

У короткостроковій перспективі основна увага повинна бути зосереджена на формуванні базової інституційної спроможності системи ЦВР та забезпеченні доступності базових послуг підтримки ветеранів. Очікуваними результатами цього етапу є:

- розширення мережі Центрів ветеранського розвитку;
- запуск цифрових сервісів підтримки ветеранів;
- формування системи психосоціального супроводу;
- створення базової системи моніторингу діяльності ЦВР;
- розвиток партнерств із громадами та закладами освіти;
- розширення доступності консультаційних послуг.

#### *Середньострокові результати (3–5 років)*

Середньостроковий горизонт реалізації Дорожньої карти повинен бути орієнтований на досягнення стабільних результатів професійної та економічної адаптації ветеранів. На цьому етапі очікується:

- зростання рівня працевлаштування ветеранів;
- розвиток системи перекваліфікації та безперервного навчання;
- збільшення кількості ветеранських бізнесів;
- розширення програм самозайнятості;
- інтеграція цифрових платформ підтримки;
- посилення міжвідомчої координації;
- розвиток локальних ветеранських просторів у громадах.

#### *Довгострокові результати (понад 5 років)*

У довгостроковій перспективі реалізація Дорожньої карти повинна забезпечити формування стійкої системи соціальної та економічної інтеграції ветеранів у цивільне суспільство. Основними очікуваними результатами мають стати:

- стабільна соціальна інтеграція ветеранів;
- підвищення рівня економічної самостійності;
- розвиток інклюзивного середовища у громадах;
- зниження ризиків соціальної ізоляції;
- інтеграція ветеранської політики у систему розвитку людського капіталу;
- посилення соціальної стійкості громад;
- формування системи безперервної підтримки ветеранів і членів їхніх сімей.

Логіка реалізації Дорожньої карти передбачає взаємозв'язок між напрямками підтримки та очікуваними результатами реінтеграції. Зокрема, розвиток програм перекваліфікації та зайнятості повинен сприяти підвищенню економічної активності ветеранів, цифровізація сервісів – розширенню доступності підтримки, а розвиток партнерств між ЦВР, громадами та бізнесом – формуванню більш стійкої системи локальної інтеграції ветеранів.

Для забезпечення результативності реалізації Дорожньої карти доцільним є використання системи цільових орієнтирів та регулярного оцінювання динаміки змін у сфері зайнятості, соціальної адаптації, доступності послуг та розвитку ветеранського підприємництва. Результати моніторингу повинні використовуватися для коригування програм підтримки, визначення пріоритетів фінансування та адаптації діяльності ЦВР до змін потреб ветеранів і громад (табл. 5.3).

## Очікувані результати реалізації Дорожньої карти розвитку Центрів ветеранського розвитку

Напрямок реалізації	Очікуваний результат	Горизонт реалізації
Психосоціальна підтримка	Розширення доступу ветеранів та членів їхніх сімей до психологічної допомоги та програм супроводу	Короткостроковий
Розвиток системи ЦВР	Формування базової мережі Центрів ветеранського розвитку та забезпечення територіальної доступності послуг	Короткостроковий
Цифровізація послуг	Впровадження електронних сервісів, цифрових кабінетів та онлайн-консультацій	Короткостроковий
Освітня інтеграція	Розширення участі ветеранів у програмах перекваліфікації та безперервного навчання	Середньостроковий
Зайнятість ветеранів	Підвищення рівня працевлаштування та професійної адаптації ветеранів	Середньостроковий
Ветеранське підприємництво	Розвиток ветеранського бізнесу та програм самозайнятості	Середньостроковий
Партнерська взаємодія	Посилення співпраці між ЦВР, громадами, бізнесом та закладами освіти	Середньостроковий
Цифровий моніторинг	Формування інтегрованої системи КРІ та цифрового моніторингу діяльності ЦВР	Середньостроковий
Соціальна інтеграція	Зниження ризиків соціальної ізоляції ветеранів та посилення участі у житті громад	Довгостроковий
Розвиток людського капіталу	Інтеграція ветеранів у систему економічного та соціального розвитку держави	Довгостроковий
Соціальна стійкість громад	Формування інклюзивного та ветерансько-дружнього середовища у громадах	Довгостроковий
Інституційна стійкість системи	Інтеграція ветеранської політики у механізми регіонального розвитку та післявоєнного відновлення	Довгостроковий

Очікувані результати демонструють, що реалізація Дорожньої карти повинна забезпечити не лише розширення системи підтримки ветеранів, але й формування довгострокових соціальних та економічних ефектів для громад і держави загалом. Поєднання програм психосоціальної адаптації, професійної інтеграції, розвитку підприємництва, цифровізації сервісів та міжвідомчої взаємодії створює передумови для переходу до комплексної моделі реінтеграції ветеранів, інтегрованої у систему розвитку людського капіталу та післявоєнного відновлення України.

## СИСТЕМА ВЗАЄМОП'ЯЗАНИХ ЕФЕКТІВ РЕАЛІЗАЦІЇ ДОРОЖНЬОЇ КАРТИ

Основа довгострокової моделі реінтеграції ветеранів у систему суспільного та економічного розвитку України

### ОЧІКУВАНІ РЕЗУЛЬТАТИ РЕАЛІЗАЦІЇ ДОРОЖНЬОЇ КАРТИ



Рис. 4.6. Система взаємопов'язаних соціальних, економічних та інституційних ефектів реалізації Дорожньої карти реінтеграції ветеранів

Рис. 5.4. Система взаємопов'язаних соціальних, економічних та інституційних ефектів реалізації Дорожньої карти

Результати реалізації Дорожньої карти у вигляді системи взаємопов'язаних соціальних, економічних та інституційних ефектів формують основу довгострокової моделі реінтеграції ветеранів у систему суспільного та економічного розвитку України.

Реалізація Дорожньої карти повинна забезпечити перехід від реактивної моделі підтримки ветеранів до системної політики довгострокової соціальної та економічної реінтеграції, інтегрованої у механізми розвитку громад, ринку праці та людського капіталу України у повоєнний період.

## ЗАКЛЮЧНІ ПОЛОЖЕННЯ

Проведений аналіз засвідчив, що подальший розвиток системи підтримки ветеранів, учасників бойових дій та членів їхніх сімей потребує переходу від переважно фрагментарних програм допомоги до формування комплексної моделі довгострокової соціальної та економічної реінтеграції. Наявна практика підтримки ветеранів характеризується нерівномірністю доступу до послуг між громадами та регіонами, недостатнім рівнем координації між суб'єктами ветеранської політики, обмеженою інтеграцією цифрових сервісів, а також переважанням короткострокових заходів реагування над механізмами системного супроводу ветеранів після завершення служби. У цих умовах розвиток мережі Центрів ветеранського розвитку повинен розглядатися як один із пріоритетних напрямів формування сучасної інфраструктури реінтеграції ветеранів у систему соціального та економічного розвитку України.

Результати проведеного дослідження підтверджують доцільність розвитку Центрів ветеранського розвитку як постійно діючих координаційних платформ підтримки ветеранів на місцевому та регіональному рівнях. Пріоритетом розвитку системи ЦВР має стати поєднання психосоціальної адаптації, професійної переорієнтації, підтримки зайнятості, цифрового супроводу ветеранів, підтримки самозайнятості та ветеранського підприємництва, освітньої інтеграції та підтримки сімей ветеранів у межах єдиної системи надання послуг. У межах Дорожньої карти обґрунтовано необхідність переходу від ізольованого функціонування окремих програм підтримки до моделі комплексного супроводу ветеранів із використанням індивідуальних маршрутів реінтеграції.

Стратегічним напрямом розвитку системи Центрів ветеранського розвитку визначено впровадження поетапної моделі розвитку ЦВР. На початковому етапі пріоритетними є формування базової інституційної спроможності центрів, створення кадрових команд, розвиток цифрових каналів взаємодії з ветеранами та забезпечення територіальної доступності послуг. Подальший розвиток системи

потребує розширення функціоналу Центрів ветеранського розвитку через впровадження програм професійної адаптації, перекваліфікації, підтримки ветеранського підприємництва, розвитку цифрових сервісів супроводу ветеранів та програм підтримки сімей. У довгостроковій перспективі система ЦВР повинна бути інтегрована у механізми стратегічного розвитку громад, політику розвитку людського капіталу, регіональні програми зайнятості та систему післявоєнного відновлення України.

Результати аналізу засвідчили, що одним із найбільш проблемних напрямів реінтеграції ветеранів залишається професійна адаптація та інтеграція у ринок праці. Значна частина ветеранів після завершення служби стикається із труднощами професійної переорієнтації, невідповідністю наявних компетентностей потребам ринку праці, психологічними бар'єрами повернення до цивільної зайнятості та обмеженим доступом до програм підтримки підприємницької діяльності. У зв'язку з цим пріоритетного значення набуває розвиток програм перекваліфікації, короткострокових професійних курсів, цифрової освіти, стажування та супроводу працевлаштування ветеранів. Доцільним є також розширення партнерських програм між Центрами ветеранського розвитку, роботодавцями, закладами освіти та службами зайнятості.

Окремого значення набуває розвиток системи підтримки ветеранського підприємництва та самозайнятості. Проведений аналіз підтвердив, що підприємницька діяльність може виступати одним із найбільш ефективних механізмів економічної інтеграції ветеранів, розвитку економічної активності громад та формування нових робочих місць. У зв'язку з цим необхідним є впровадження програм грантової підтримки, бізнес-інкубації, менторського супроводу, фінансового консультування та розвитку партнерських програм із бізнесом і міжнародними організаціями.

Важливим напрямом реалізації Дорожньої карти визначено розвиток системи психосоціальної підтримки ветеранів та членів їхніх сімей. Проведене дослідження підтвердило, що проблеми психологічної адаптації, соціальної ізоляції, труднощі повернення до

цивільного середовища та потреба у сімейному супроводі залишаються одними з найбільш суттєвих факторів, які впливають на процеси реінтеграції ветеранів. У цих умовах необхідним є розвиток програм психологічного супроводу, кризового консультування, сімейної підтримки, груп взаємодопомоги та соціальної інтеграції ветеранів у життя громад. Значну увагу доцільно приділяти розвитку ветерансько-дружнього середовища у громадах, підтримці локальних ветеранських ініціатив та залученню ветеранів до громадської діяльності.

Проведений аналіз підтвердив необхідність посилення міжвідомчої взаємодії між суб'єктами ветеранської політики. Наявна система підтримки ветеранів характеризується дублюванням окремих функцій, недостатньою інтеграцією послуг та обмеженим обміном інформацією між установами. У зв'язку з цим доцільним є формування постійно діючих механізмів координації між Центрами ветеранського розвитку, органами місцевого самоврядування, службами зайнятості, закладами освіти, медичними установами, громадськими організаціями та міжнародними партнерами. Важливого значення набуває розвиток локальних ветеранських платформ у громадах, здатних забезпечувати координацію програм підтримки та адаптацію послуг до потреб ветеранів на місцевому рівні.

Одним із стратегічних напрямів розвитку системи підтримки ветеранів визначено цифровізацію процесів супроводу та моніторингу. У межах Дорожньої карти обґрунтовано необхідність впровадження електронних систем супроводу ветеранів, цифрових платформ координації послуг, електронних кабінетів супроводу, цифрових dashboards та систем збору аналітичних даних. Використання цифрових інструментів повинно забезпечувати підвищення доступності послуг, оперативність взаємодії між суб'єктами ветеранської політики, покращення моніторингу результативності програм підтримки та зниження адміністративних бар'єрів у процесі супроводу ветеранів. Водночас розвиток цифрових сервісів потребує врахування ризиків цифрової нерівності та поєднання онлайн- та офлайн-форм підтримки.

Результати проведеного аналізу підтвердили необхідність формування системи постійного моніторингу результативності діяльності Центрів ветеранського розвитку. У Дорожній карті обґрунтовано доцільність впровадження системи стратегічних та операційних КРІ, які охоплюють показники зайнятості ветеранів, охоплення програмами підтримки, рівня використання цифрових сервісів, результативності партнерських програм, рівня задоволеності ветеранів послугами та довгострокових результатів соціальної та економічної інтеграції. Важливого значення набуває використання цифрових dashboards, електронних систем збору даних, онлайн-опитувань та механізмів регулярного оновлення показників результативності.

У межах Дорожньої карти визначено ризики реалізації, пов'язані з нерівномірністю фінансового забезпечення між громадами, кадровими обмеженнями, недостатнім рівнем міжвідомчої координації, фрагментарністю програм підтримки та нерівномірним рівнем розвитку цифрової інфраструктури. У зв'язку з цим пріоритетного значення набуває диверсифікація джерел фінансування, інтеграція ветеранської політики у систему стратегічного планування розвитку громад і регіонів, розвиток партнерських моделей взаємодії, залучення міжнародних програм підтримки та формування системи підготовки фахівців для роботи з ветеранами та членами їхніх сімей.

Запропоновані у Дорожній карті механізми розвитку системи Центрів ветеранського розвитку формують організаційні передумови для інтеграції ветеранської політики у процеси післявоєнного відновлення України, розвитку людського капіталу, ринку праці та соціальної стійкості громад. Розвиток мережі Центрів ветеранського розвитку, впровадження індивідуальних маршрутів реінтеграції, цифрових систем супроводу ветеранів, механізмів міжвідомчої взаємодії та системи моніторингу результативності програм підтримки повинні стати складовими формування довгострокової моделі соціальної та економічної інтеграції ветеранів у систему розвитку держави та громад у повоєнний період.

# ДОДАТКИ

Додаток А

## Можливості адаптації міжнародного досвіду реінтеграції ветеранів в Україні

Міжнародна практика	Сутність підходу	Можливості імплементації в Україні	Основні бар'єри	Роль Центрів ветеранського розвитку
Комплексні системи супроводу ветеранів (США, Канада, Ізраїль)	Поєднання медичної, психологічної, соціальної та професійної підтримки в єдиній системі	Формування інтегрованої системи супроводу ветеранів на рівні громад та регіонів	Фрагментарність системи підтримки, недостатня координація між установами	Координація комплексного супроводу ветеранів та міжвідомчої взаємодії
Індивідуальні маршрути реінтеграції ветеранів	Формування персоналізованого плану адаптації залежно від потреб ветерана	Запровадження системи індивідуального супроводу ветеранів	Нестача підготовлених фахівців та цифрових інструментів супроводу	Формування та моніторинг індивідуальних маршрутів реінтеграції
Системи професійного переходу до цивільної зайнятості (США, Велика Британія, Німеччина)	Професійне консультування, перекваліфікація, підтримка працевлаштування	Розвиток систем професійної адаптації ветеранів та кар'єрного консультування	Невідповідність окремих програм потребам ринку праці	Організація професійної адаптації та взаємодії з роботодавцями
Підтримка ветеранського підприємництва (США, ЄС, Канада)	Грантові програми, бізнес-консультування, наставництво, пільгове фінансування	Розвиток локальних програм підтримки ветеранського бізнесу	Обмежений доступ до фінансування та бізнес-інфраструктури	Консультаційна та освітня підтримка ветеранів-підприємців
Моделі підтримки ветеранів на рівні громад (Велика Британія, Скандинавські країни)	Соціальна інтеграція ветеранів через громади та локальні сервіси підтримки	Інтеграція ветеранської політики у систему розвитку територіальних громад	Нерівномірність розвитку громад та локальної інфраструктури	Формування локальних платформ підтримки ветеранів
Цифрові сервіси підтримки ветеранів (США, Канада, ЄС)	Електронні кабінети ветеранів, цифровий супровід, онлайн-сервіси	Створення єдиної цифрової системи підтримки ветеранів	Недостатній рівень цифрової інтеграції державних сервісів	Організація цифрового супроводу та доступу ветеранів до послуг

*Закінчення додатка А*

Інтегровані моделі психосоціальної реабілітації (Ізраїль, Канада)	Поєднання психологічної підтримки, реабілітації та соціальної адаптації	Розвиток систем довгострокової психосоціальної підтримки	Дефіцит фахівців у сфері психічного здоров'я	Координація психосоціального супроводу ветеранів та членів їхніх сімей
Безперервне навчання ветеранів (США, ЄС, Канада)	Освітня інтеграція, перекваліфікація, розвиток цифрових компетентностей	Формування системи безперервної освіти ветеранів	Недостатня адаптація освітніх програм до потреб ветеранів	Організація освітніх програм та цифрового навчання ветеранів

## Таблиця заходів реалізації Дорожньої карти

№	Напрямок реалізації	Захід	Основні виконавці	Термін реалізації	Очікуваний результат
1	Організаційний розвиток ЦВР	Розширення мережі Центрів ветеранського розвитку у регіонах України	Мінветеранів, ЗВО, органи місцевого самоврядування	2026–2027	Підвищення територіальної доступності послуг
2	Організаційний розвиток ЦВР	Запровадження єдиних стандартів діяльності ЦВР	Мінветеранів, профільні установи	2026	Уніфікація підходів до роботи ЦВР
3	Організаційний розвиток ЦВР	Створення системи моніторингу результативності роботи ЦВР	Мінветеранів, ЦВР	2026–2027	Підвищення ефективності оцінювання програм підтримки
4	Психосоціальна підтримка	Організація програм психологічного консультування ветеранів	ЦВР, психологічні служби, громадські організації	постійно	Покращення психоемоційного стану ветеранів
5	Психосоціальна підтримка	Розвиток програм групової підтримки та менторства «рівний-рівному»	ЦВР, ветеранські організації	постійно	Зниження ризиків соціальної ізоляції
6	Психосоціальна підтримка	Реалізація програм сімейного супроводу ветеранів	ЦВР, соціальні служби	постійно	Посилення соціальної адаптації сімей ветеранів
7	Освітня інтеграція	Розробка короткострокових програм перекваліфікації ветеранів	ЗВО, ЦВР, роботодавці	2026–2028	Підвищення конкурентоспроможності ветеранів на ринку праці
8	Освітня інтеграція	Впровадження програм цифрової грамотності та цифрових компетентностей	ЦВР, заклади освіти	постійно	Розширення цифрової інклюзії ветеранів
9	Освітня інтеграція	Розвиток дистанційного та дуального навчання для ветеранів	ЗВО, заклади професійної освіти	2026–2028	Підвищення доступності освітніх послуг
10	Підтримка зайнятості	Організація програм кар'єрного консультування та супроводу працевлаштування	ЦВР, центри зайнятості	постійно	Підвищення рівня зайнятості ветеранів

## Закінчення додатку Б

11	Підтримка зайнятості	Проведення ярмарків вакансій та стажувань для ветеранів	ЦВР, роботодавці, громади	щорічно	Розширення можливостей працевлаштування
12	Ветеранське підприємництво	Створення програм підтримки ветеранського бізнесу	ЦВР, бізнес-асоціації, міжнародні партнери	2026–2028	Розвиток самозайнятості та малого бізнесу
13	Ветеранське підприємництво	Консультації щодо бізнес-планування та грантових програм	ЦВР, бізнес-експерти	постійно	Збільшення кількості ветеранських бізнес-ініціатив
14	Соціальна інтеграція	Створення ветеранських просторів у громадах	Органи місцевого самоврядування, ЦВР	2026–2029	Посилення соціальної згуртованості
15	Соціальна інтеграція	Організація культурних, спортивних та рекреаційних програм	ЦВР, громади, громадські організації	постійно	Розширення соціальної активності ветеранів
16	Цифрова інклюзія	Інтеграція сервісів ЦВР із цифровими платформами державних послуг	Мінветеранів, Мінцифри, ЦВР	2026–2027	Спрощення доступу ветеранів до послуг
17	Цифрова інклюзія	Створення електронних кабінетів супроводу ветеранів	Мінветеранів, ЦВР	2026–2028	Підвищення ефективності супроводу ветеранів
18	Партнерська взаємодія	Розвиток партнерств між ЦВР, громадами та роботодавцями	ЦВР, бізнес, громади	постійно	Формування локальних мереж підтримки ветеранів
19	Партнерська взаємодія	Укладення меморандумів про співпрацю із закладами освіти та бізнесом	ЦВР, ЗВО, роботодавці	2026–2027	Розширення можливостей освіти та працевлаштування
20	Міжнародне співробітництво	Залучення міжнародних програм підтримки ветеранів	Мінветеранів, міжнародні організації	постійно	Розширення ресурсної бази та впровадження міжнародних практик
21	Моніторинг та оцінювання	Проведення щорічного оцінювання ефективності програм ЦВР	Мінветеранів, ЦВР, аналітичні центри	щорічно	Підвищення результативності реалізації Дорожньої карти
22	Моніторинг та оцінювання	Формування системи збору статистичних даних щодо реінтеграції ветеранів	Мінветеранів, Держстат, ЦВР	2026–2028	Підвищення якості аналітичного забезпечення ветеранської політики

## Приклади партнерської взаємодії та міжвідомчої координації

Напрямок взаємодії	Основні учасники	Форми координації	Приклади спільних заходів	Очікуваний результат
Професійна адаптація та працевлаштування ветеранів	ЦВР, центри зайнятості, роботодавці, заклади освіти	Меморандуми про співпрацю, спільні програми стажування	Ярмарки вакансій, програми перекваліфікації, кар'єрний супровід	Зростання рівня зайнятості ветеранів
Психосоціальна підтримка	ЦВР, медичні заклади, психологічні служби, громадські організації	Мультидисциплінарні команди супроводу	Групи підтримки, кризове консультування, сімейний супровід	Покращення психологічної адаптації
Розвиток ветеранського підприємництва	ЦВР, бізнес-асоціації, банки, донорські організації	Партнерські програми фінансування	Грантові конкурси, бізнес-інкубатори, менторські програми	Розвиток самозайнятості та мікробізнесу
Освітня інтеграція ветеранів	ЦВР, університети, заклади професійної освіти	Спільні освітні траєкторії	Сертифікатні програми, цифрове навчання, курси перекваліфікації	Підвищення рівня професійних компетентностей
Цифрова підтримка ветеранів	ЦВР, органи влади, ІТ-партнери	Інтеграція інформаційних систем	Електронний кабінет ветерана, онлайн-консультації, цифрові платформи	Підвищення доступності послуг
Соціальна інтеграція у громадах	ЦВР, органи місцевого самоврядування, ветеранські організації	Координаційні ради та локальні платформи	Громадські заходи, ветеранські простори, локальні ініціативи	Посилення соціальної згуртованості
Підтримка сімей ветеранів	ЦВР, соціальні служби, освітні та медичні установи	Міжвідомчий супровід сімей	Програми психологічної підтримки, освітні та соціальні послуги	Зниження соціальної вразливості сімей
Міжнародне партнерство	ЦВР, міжнародні організації, донорські структури	Спільні проекти та грантові програми	Навчальні візити, міжнародні програми підтримки, обмін досвідом	Розширення ресурсної та інституційної спроможності

## Матриця функцій та послуг Центрів ветеранського розвитку

Напрямок діяльності ЦВР	Основні функції	Послуги та інструменти підтримки	Цільові групи	Очікувані результати
Психосоціальна підтримка	Психологічний супровід та адаптація ветеранів	Індивідуальне консультування; кризова підтримка; групи взаємодопомоги; програми «рівний-рівному»; сімейне консультування	Ветерани; члени сімей; сім'ї загиблих військовослужбовців	Покращення психоемоційного стану; зниження соціальної ізоляції
Соціальна інтеграція	Соціальний супровід та підтримка інтеграції у громадах	Соціальне консультування; ветеранські простори; культурні та спортивні заходи; підтримка громадської активності	Ветерани; члени сімей; громади	Посилення соціальної інтеграції та згуртованості
Освітня інтеграція	Підтримка професійного навчання та розвитку компетентностей	Програми перекваліфікації; сертифікатні курси; дистанційне навчання; цифрова освіта; career guidance	Ветерани; особи з інвалідністю; молодь-ветерани	Підвищення конкурентоспроможності на ринку праці
Професійна адаптація	Кар'єрний супровід та сприяння зайнятості	Профорієнтація; стажування; підготовка резюме; кар'єрне консультування; ярмарки вакансій	Ветерани; внутрішньо переміщені особи	Підвищення рівня зайнятості ветеранів
Підтримка ветеранського підприємництва	Розвиток економічної самостійності ветеранів	Бізнес-консультування; навчання підприємництву; грантові програми; бізнес-інкубатори; менторство	Ветерани; члени сімей ветеранів	Розвиток самозайнятості та ветеранського бізнесу
Цифрова інклюзія	Забезпечення доступності цифрових сервісів	Навчання цифровій грамотності; онлайн-консультування; електронний супровід; дистанційні сервіси	Ветерани; особи з інвалідністю; мешканці віддалених територій	Підвищення доступності послуг та цифрових компетентностей
Інформаційно-консультаційна підтримка	Надання інформації щодо програм та послуг	Інформаційні платформи; консультації щодо пільг; юридичні консультації; навігація послугами	Ветерани; члени сімей	Спрощення доступу до програм підтримки
Партнерська взаємодія	Координація взаємодії між суб'єктами підтримки ветеранів	Меморандуми про співпрацю; спільні програми; координаційні зустрічі; міжсекторальні проекти	ЦВР; громади; бізнес; ЗВО; громадські організації	Формування локальних мереж підтримки ветеранів
Моніторинг та супровід	Оцінювання результативності програм підтримки	Первинна діагностика потреб; індивідуальні траєкторії супроводу; моніторинг результатів реінтеграції	Ветерани; фахівці ЦВР	Підвищення ефективності системи підтримки
Розвиток громадської активності	Залучення ветеранів до життя громад	Волонтерські програми; громадські ініціативи; локальні проекти розвитку	Ветерани; територіальні громади	Посилення участі ветеранів у розвитку громад

## Приклад індивідуального маршруту реінтеграції ветерана

Етап	Основні заходи	Відповідальні суб'єкти	Очікуваний результат	Орієнтовний термін
<b>1. Первинне звернення та реєстрація</b>	Реєстрація ветерана у Центрі ветеранського розвитку; первинна консультація; формування електронної картки супроводу	Центр ветеранського розвитку, фахівець із супроводу ветеранів	Формування індивідуального профілю ветерана та визначення базових потреб	1–3 дні
<b>2. Комплексна діагностика потреб</b>	Оцінювання психологічного стану, професійних компетентностей, освітнього рівня, стану здоров'я, житлових і соціальних потреб	Психолог, соціальний працівник, кар'єрний консультант, медичний фахівець	Визначення пріоритетних напрямів реінтеграції	1–2 тижні
<b>3. Розроблення індивідуального плану реінтеграції</b>	Формування персоналізованого маршруту підтримки; визначення коротко- та середньострокових цілей	Координатор програми, ветеран, представники партнерських установ	Затверджений індивідуальний маршрут реінтеграції	До 1 тижня
<b>4. Психосоціальна адаптація</b>	Психологічне консультування; групи підтримки; сімейна адаптація; соціальний супровід	Психологічні служби, громадські організації, центри підтримки	Зниження рівня стресу та соціальної ізоляції	1–6 місяців
<b>5. Освітня та професійна інтеграція</b>	Профорієнтація; перекваліфікація; навчальні курси; цифрова освіта; стажування	Заклади освіти, служба зайнятості, роботодавці	Підвищення професійної конкурентоспроможності	2–6 місяців
<b>6. Працевлаштування або підтримка підприємництва</b>	Пошук роботи; супровід працевлаштування; консультації щодо започаткування бізнесу; грантова підтримка	Центри зайнятості, бізнес-партнери, фонди підтримки	Отримання роботи або започаткування власної справи	1–6 місяців
<b>7. Соціальна та громадська інтеграція</b>	Залучення до громадських ініціатив, волонтерства, ветеранських спільнот	Органи місцевого самоврядування, громадські організації	Підвищення соціальної активності та інтегрованості у громаду	Постійно
<b>8. Моніторинг та коригування маршруту</b>	Оцінювання результатів; оновлення плану підтримки; повторна діагностика	Координатор програми, Центр ветеранського розвитку	Актуалізація заходів відповідно до змін потреб ветерана	Кожні 3–6 місяців

## ПРИКЛАД ІНДИВІДУАЛЬНОГО МАРШРУТУ РЕІНТЕГРАЦІЇ ВЕТЕРАНА на засадах інклюзивного підходу

Мета: успішна соціальна та економічна інтеграція ветерана у цивільне суспільство і економіку

ЕТАП МАРШРУТУ	ОСНОВНІ ЗАХОДИ	ОЧІКУВАНИЙ РЕЗУЛЬТАТ	ОРІЄНТОВНИЙ ТЕРМІН
<b>1</b> <b>ЗВЕРНЕННЯ ТА РЕЄСТРАЦІЯ</b>  Центр ветеранського розвитку	<ul style="list-style-type: none"> <li>Звернення до Центру ветеранського розвитку</li> <li>Первинна консультація фахівця із супроводу</li> <li>Реєстрація в інформаційній системі супроводу</li> <li>Ознайомлення з доступними послугами</li> <li>Призначення координатора супроводу</li> </ul>	 Ветеран зареєстрований у системі супроводу, поінформований про можливості підтримки, призначено координатора	 1-3 дні
<b>2</b> <b>КОМПЛЕКСНА ДІАГНОСТИКА ПОТРЕБ</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Оцінка психологічного стану</li> <li>Оцінка стану здоров'я та реабілітаційних потреб</li> <li>Оцінка професійних навичок і досвіду</li> <li>Оцінка рівня освіти та цифрових компетентностей</li> <li>Оцінка соціальних та житлових потреб</li> </ul>	 Сформовано профіль потреб, сильних сторін та обмежень ветерана; визначено пріоритетні напрями підтримки	 1-2 тижні
<b>3</b> <b>РОЗРОБЛЕННЯ ІНДИВІДУАЛЬНОГО ПЛАНУ РЕІНТЕГРАЦІЇ</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Визначення цілей (коротко-, середньо-, довгострокових)</li> <li>Вибір пріоритетних напрямів підтримки</li> <li>Формування переліку послуг і заходів</li> <li>Узгодження плану з ветераном</li> <li>Внесення плану в систему супроводу</li> </ul>	 Індивідуальний план реінтеграції затверджений та погоджений із ветераном	 до 1 тижня
<b>4</b> <b>ПСИХОСОЦІАЛЬНА АДАПТАЦІЯ</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Індивідуальне психологічне консультування</li> <li>Групи взаємодопомоги та підтримки</li> <li>Сімейне консультування</li> <li>Кризове втручання (за потреби)</li> <li>Розвиток навичок стресостійкості та комунікації</li> </ul>	 Покращення психологічного стану, зниження рівня стресу та соціальної ізоляції, зміцнення ресурсів ветерана та його сім'ї	 1-6 місяців (постійно за потреби)
<b>5</b> <b>ОСВІТНЯ ТА ПРОФЕСІЙНА ІНТЕГРАЦІЯ</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Профориєнтація та кар'єрне консультування</li> <li>Професійне навчання, перекваліфікація</li> <li>Розвиток цифрових навичок</li> <li>Участь у тренінгах та освітніх програмах</li> <li>Стажування та практичний досвід</li> </ul>	 Підвищення професійної компетентності та готовності до роботи відповідно до інтересів і можливостей	 2-6 місяців
<b>6</b> <b>ПРАЦЕВЛАШТУВАННЯ АБО ПІДТРИМКА ПІДПРИЄМНИЦТВА</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Допомога у пошуку роботи та підготовці резюме</li> <li>Співпраця з роботодавцями, ярмарки вакансій</li> <li>Супровід працевлаштування</li> <li>Консультації щодо започаткування власної справи</li> <li>Підтримка у отриманні грантів та мікрофінансування</li> </ul>	 Працевлаштування або започаткування власної справи, економічна самостійність	 1-6 місяців
<b>7</b> <b>СОЦІАЛЬНА ТА ГРОМАДСЬКА ІНТЕГРАЦІЯ</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Залучення до ветеранських спільнот</li> <li>Участь у громадських та волонтерських ініціативах</li> <li>Розвиток лідерських навичок</li> <li>Культурні, спортивні та дозвіллеві активності</li> <li>Підтримка сім'ї ветерана</li> </ul>	 Активна участь у житті громади, розширення соціальних зв'язків, відчуття причетності	 постійно
<b>8</b> <b>МОНІТОРИНГ ТА КОРИГУВАННЯ МАРШРУТУ</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Регулярна оцінка прогресу за ключовими індикаторами</li> <li>Зворотний зв'язок від ветерана</li> <li>Коригування плану та заходів підтримки</li> <li>Перенаправлення до спеціалізованих послуг (за потреби)</li> <li>Оновлення інформації в системі супроводу</li> </ul>	 Актуалізований план та адаптована підтримка відповідно до змін потреб і життєвих обставин ветерана	 кожні 3-6 місяців
<b>9</b> <b>ДОВГОСТРОКОВА ПІДТРИМКА ТА РОЗВИТОК</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Підтримка кар'єрного та особистісного розвитку</li> <li>Доступ до нових можливостей та програм</li> <li>Юридичні, фінансові та консультаційні послуги</li> <li>Підтримка у складних життєвих ситуаціях</li> <li>Формування плану особистого розвитку</li> </ul>	 Стабільна інтеграція у суспільство та економіку, підвищення якості життя, реалізація потенціалу	 постійно

### КЛЮЧОВІ ПРИНЦИПИ МАРШРУТУ



**ІНДИВІДУАЛЬНІСТЬ**  
персоналізований підхід до потреб і цілей ветерана



**ІНКЛЮЗИВНІСТЬ**  
доступність послуг для всіх категорій ветеранів та їх сімей



**ПАРТНЕРСТВО**  
співпраця державних, бізнесових, освітніх та громадських організацій



**КОНФІДЕНЦІЙНІСТЬ**  
захист персональних даних та повага до приватності



**БЕЗПЕРЕРВНІСТЬ**  
супровід на всіх етапах реінтеграції та після неї



Маршрут є гнучким і може змінюватися залежно від індивідуальних потреб, стану здоров'я, сімейних обставин, можливостей громади та доступних ресурсів.

Науково-практичне видання

Цимбалюк Ірина Олександрівна

**ДОРОЖНЯ КАРТА  
РОБОТИ ЦЕНТРІВ ВЕТЕРАНСЬКОГО РОЗВИТКУ  
НА ЗАСАДАХ ІНКЛЮЗИВНОЇ РЕІНТЕГРАЦІЇ**

---

МОНОГРАФІЯ

*Підготовлено в межах виконання держбюджетної науково-дослідної роботи  
«Впровадження інклюзивних підходів до реінтеграції ветеранів, учасників бойових дій  
та їх сімей у цивільне суспільство й економіку України»*

*Під час підготовки обкладинки, схем, візуалізацій та графічних матеріалів  
використовувалися інструменти штучного інтелекту для структуризації інформації та  
покращення наочності представлення матеріалу.*

Один електронний оптичний диск (CD-ROM). Об'єм даних 20,7 Мб. Тираж 7 прим. Зам.16.  
Видавець і виготовлювач ФОП Косенко А.О. м. Луцьк,  
вул. Гулака-Артемівського 25/79, тел. +38 (099) 513 2 356. E-mail: anna0995132356@gmail.com  
Свідоцтво Держ. Комітету телебачення та радіомовлення України ДК № 8287 від 02.05.2025 р.

Дорожня карта роботи центрів ветеранського розвитку на засадах інклюзивної реінтеграції визначає стратегічні напрями, механізми та кроки для формування ефективної системи підтримки ветеранів, учасників бойових дій та членів їхніх сімей.

Документ спрямований на забезпечення координації дій, розвиток партнерств, цифровізацію послуг та створення інклюзивного середовища для успішної соціальної та економічної реінтеграції ветеранів у громадах.



партнерство



підтримка



інтеграція



розвиток