

УДК 351.84:364.444:355.1(477):352:342.3

DOI: 10.35432/tisb352026363794

Олександр Остапенко*к.військ.н., старший науковий співробітник,
доцент кафедри соціально-гуманітарних наук**Навчально-наукового інституту публічної служби та управління**Національного університету «Одеська політехніка»**<https://orcid.org/0009-0004-0080-7645>**e-mail: ostapenko.o.a@op.edu.ua*

МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ВЕТЕРАНСЬКОЮ ПОЛІТИКОЮ В КОНТЕКСТІ ЗМІЦНЕННЯ НАРОДОВЛАДДЯ НА РІВНІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Актуальність статті зумовлена формуванням в Україні безпрецедентної за масштабами ветеранської спільноти. За прогнозами Міністерства у справах ветеранів, після завершення бойових дій кількість ветеранів, членів їхніх сімей та родин загиблих може досягти 4–5 млн осіб. Такий демографічний зсув створює нагальну потребу у модернізації системи публічного управління, орієнтованої на перехід від пасивної моделі соціальних пільг, закріпленої ще у 1993 році, до активної моделі реінтеграції та людиноцентричності. Особливого значення зазначена проблема набуває у зв'язку з прийняттям у травні 2024 року Закону України № 3703-ІХ «Про зміцнення народовладдя на рівні місцевого самоврядування», який розширює форми участі мешканців, зокрема ветеранів та внутрішньо переміщених осіб, у процесах ухвалення управлінських рішень, контролю за бюджетними ресурсами та формуванні стратегій розвитку територій. Запровадження механізмів народовладдя дозволяє ветеранам виступати не лише як отримувачі соціальних послуг, а й як активні суб'єкти публічного управління, що є критично важливим для легітимізації реформ та відновлення довіри до інституцій влади в умовах воєнного стану.

Реінтеграція ветеранів безпосередньо пов'язана зі спроможністю територіальних громад, адже їхня стійкість визначається рівнем розвитку людського капіталу. Успішна реінтеграція ветеранської спільноти виступає фундаментальним чинником резилієнтності громади через низку механізмів. По-перше, економічний розвиток забезпечується завдяки підтримці ветеранів у започаткуванні підприємницької діяльності, що сприяє створенню нових робочих місць і наповненню місцевих бюджетів, посилюючи фінансову автономію територій. По-друге, соціальна згуртованість досягається шляхом активної участі захисників у місцевому самоврядуванні (координаційні ради, громадські слухання), що запобігає їхній маргіналізації та соціальній ізоляції, мінімізуючи ризики внутрішніх конфліктів. По-третє, безпековий та гуманітарний вимір реалізується через використання досвіду ветеранів у кризовому управлінні, логістиці та наданні домедичної допомоги, що є цінним ресурсом для створення добровільних пожежних дружин, пластунських осередків та молодіжних менторських програм, спрямованих на підвищення рівня безпеки населення.

Публічне управління, побудоване на засадах народовладдя, здатне трансформувати драматичний бойовий досвід захисників у нові сенси розвитку територій. Водночас неефективна політика реінтеграції створює ризики бюрократичного тиску, зростання соціальної напруги та втрати потенціалу найбільш працездатної частини населення, що може мати довгострокові негативні наслідки для стійкості українського суспільства.

Ключові слова: публічне управління, ветеранська політика, територіальна громада, народовладдя, реінтеграція ветеранів, місцеве самоврядування, партисипативне управління, соціальна адаптація, ветеранське підприємництво, безбар'єрність.

Oleksandr Ostapenko

*PhD in Military Science, Senior Researcher, Associate Professor of
the Department of Social and Humanitarian Sciences,
ESI of Public Service and Administration,
Odesa Polytechnic National University
<https://orcid.org/0009-0004-0080-7645>
e-mail: ostapenko.o.a@op.edu.ua*

PUBLIC MANAGEMENT MECHANISMS OF VETERAN POLICY IN THE CONTEXT OF ENHANCING POPULAR SOVEREIGNTY WITHIN TERRITORIAL COMMUNITIES

The relevance of this article is driven by the formation of a veteran community in Ukraine that is unprecedented in scale. According to forecasts by the Ministry of Veterans Affairs, following the conclusion of hostilities, the number of veterans, their family members, and the families of fallen heroes may reach 4–5 million people. This demographic shift creates an urgent need to modernize the public administration system, pivoting from the passive model of social benefits established back in 1993 toward an active model of reintegration and person-centeredness. This issue gains particular significance with the adoption in May 2024 of the Law of Ukraine No. 3703-IX "On Strengthening Popular Sovereignty at the Level of Local Self-Government," which expands the forms of participation for residents—including veterans and internally displaced persons—in managerial decision-making, budget resource control, and the formulation of territorial development strategies. The implementation of popular sovereignty mechanisms allows veterans to act not merely as recipients of social services but as active subjects of public administration, which is critical for legitimizing reforms and restoring trust in government institutions under martial law.

The reintegration of veterans is directly linked to the capacity of territorial communities, as their stability is determined by the level of human capital development. Successful reintegration of the veteran community serves as a fundamental factor in community resilience through several mechanisms. First, economic development is ensured by supporting veterans in launching entrepreneurial activities, which contributes to job creation and the replenishment of local budgets, thereby strengthening the financial autonomy of territories. Second, social cohesion is achieved through the active participation of defenders in local self-government (coordination councils, public hearings), which prevents their marginalization and social isolation while minimizing the risks of internal conflict. Third, the security and humanitarian dimension is realized by utilizing veterans' experience in crisis management, logistics, and first aid, providing a valuable resource for establishing volunteer fire brigades, scouting units, and youth mentorship programs aimed at increasing public safety.

Thus, public administration built on the principles of popular sovereignty is capable of transforming the dramatic combat experience of defenders into new meanings for territorial development. Conversely, an ineffective reintegration policy creates risks of bureaucratic pressure, rising social tension, and the loss of potential among the most productive segment of the population, which could have long-term negative consequences for the resilience of Ukrainian society.

Keywords: public administration, veteran policy, territorial community, democracy, veteran reintegration, local self-government, participatory management, social adaptation, veteran entrepreneurship, accessibility (barrier-free environment).

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями. З початком повномасштабної агресії російської федерації проти України держава зіткнулася з безпрецедентним зростанням кількості захисників та захисниць, що формує одне з найбільших соціально-гуманітарних завдань сучасності – забезпечення комплексної та ефективної ветеранської політики. Успішність реінтеграції ветеранів до цивільного життя є визначальним фактором стабільності суспільства в умовах військового стану та повоєнної відбудови.

Ключова роль у цьому процесі належить територіальним громадам, оскільки саме на місцевому рівні, як найближчому до ветерана інституті, вирішуються питання соціальної адаптації, психологічної реабілітації, медичного забезпечення та працевлаштування. Однак на сьогодні існує гостра проблема: більшість громад стикаються з браком досвіду, відсутністю уніфікованих методологічних підходів та ефективних управлінських механізмів для реалізації ветеранської політики, що відповідає б індивідуальним потребам сучасної генерації ветеранів.

Система пільг, закладена ще в 1993 році, залишається недостатньо адаптованою до запитів молодих ветеранів працездатного віку, які потребують не просто пасивних виплат, а дієвих інструментів для професійної перекваліфікації та економічної самостійності. Бюрократичний тиск, розпорошеність повноважень між органами влади та недостатня поінформованість ветеранів про їхні права створюють суттєві бар'єри на шляху до успішної реінтеграції.

Наукова актуальність проблеми зумовлена необхідністю глибшого науково-методологічного обґрунтування механізмів управління ветеранською політикою саме на рівні територіальних громад. Дослідження цього питання пов'язане з важливим науковим завданням розробки алгоритмів взаємодії органів державної влади та місцевого самоврядування, а також створення систем моніторингу та оцінки якості надаваних послуг.

Практичне значення теми полягає у зміцненні народовладдя через активне залучення ветеранів до суспільно-економічного життя громад. Ветерани, володіючи унікальними лідерськими навичками та досвідом кризового управління, мають високий потенціал стати агентами змін, лідерами думок та активними учасниками процесів прийняття рішень на місцях. Їхня участь у публічному управлінні сприяє підвищенню прозорості, підзвітності та довіри громадян до інституцій влади, що є основою для сталого розвитку громад та посилення демократичних засад у державі. Таким чином, розробка дієвих механізмів управління ветеранською політикою є стратегічно важливим завданням для забезпечення стійкості українського суспільства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор. Питання формування та реалізації ветеранської політики в Україні набуло критичної актуальності з 2014 року, а після повномасштабного вторгнення 2022 року трансформувалося у один із пріоритетних напрямів національної безпеки та соціально-гуманітарного розвитку. Аналіз сучасної наукової думки та нормативно-правової бази засвідчує поступовий перехід від радянської моделі пасивних соціальних пільг до сучасної людиноцентричної системи реінтеграції.

Фундаментальне значення для розуміння правового поля має дослідження законодавчої бази, зокрема базового Закону України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту» [1]. Водночас науковці та практики, зокрема експерти проєкту PROSTO [3], наголошують, що чинна система, закладена ще у 1993 році, потребує докорінної модернізації для відповідності потребам нової генерації ветеранів.

Інституційний аспект ветеранської політики активно аналізується крізь призму діяльності Міністерства у справах ветеранів України. Важливим етапом стало впровадження «Національної стратегії реінтеграції ветеранів», яка визначила комплексний підхід до професійної адаптації та психологічної реабілітації. Питання цифрової трансформації послуг через портал «Е-ветеран» та інструмент «Єдине вікно» у центрах надання адміністративних послуг відображені в урядових рекомендаціях та звітах, що підкреслює прагнення держави до прозорості та усунення бюрократичних бар'єрів.

Роль територіальних громад як «першої точки контакту» висвітлюється у працях Ю. Сачука, І. Федорович та Ю. Ганущака, які аналізують соціальні політики на рівні місцевого самоврядування [13]. У контексті зміцнення народовладдя ветеранська спільнота розглядається як потужний ресурс громадянського суспільства. Дослідники, зокрема В. Б. Романченко, підкреслюють, що ветерани, володіючи унікальними лідерськими якостями та досвідом кризового управління, виступають агентами змін у громадах, сприяючи прозорості та підзвітності публічної влади [12].

Діяльність недержавних організацій, зокрема Veteran HUB [], формує методологічну основу для моделі «шляху ветерана» – послідовної підтримки від моменту демобілізації до повної адаптації у цивільному житті. Водночас науковці Т. В. Семігіна та О. Ю. Столярик акцентують увагу на ризиках маргіналізації ветеранів та необхідності системної оцінки якості соціальних послуг, щоб уникнути повторення помилок минулого [14].

Попри значну кількість наукових і практичних напрацювань, механізми публічного управління, які б інтегрували ветеранську політику з процесами децентралізації та залученням ветеранів до ухвалення рішень на місцевому рівні, залишаються недостатньо дослідженими. Існує потреба у розробці конкретних алгоритмів взаємодії між органами влади, територіальними громадами та ветеранськими об'єднаннями з метою створення стійкої екосистеми підтримки.

Формування цілей статті (постановка завдання). Метою статті є обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізмів публічного управління ветеранською політикою на рівні територіальних громад. Вона базується на засадах зміцнення місцевого народовладдя, активного залучення ветеранів до процесів ухвалення управлінських рішень та забезпечення їхньої комплексної соціально-економічної реінтеграції як ключового чинника стійкості суспільства.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Сучасний етап розвитку української державності характеризується інтенсивною трансформацією правового поля, що регулює взаємодію між владою та суспільством. У центрі цієї трансформації перебуває синергія двох стратегічних напрямів: розширення інструментів прямої демократії на місцевому рівні та формування якісно нової ветеранської політики.

Прийняття Закону України № 3703-ІХ «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо зміцнення прямої демократії на рівні місцевого самоврядування» стало відправною точкою для реального залучення громадян до управління територіальними громадами [8]. Закон суттєво модернізував механізми, які раніше мали переважно формальний характер. По-перше, спрощено процедури ініціювання та проведення громадських слухань і загальних зборів, що дозволяє ветеранським спільнотам безпосередньо виносити на обговорення питання створення реабілітаційних центрів чи програм підтримки підприємництва. По-друге, встановлено чіткі обов'язки органів місцевого самоврядування щодо розгляду місцевих ініціатив, що створює правовий коридор для ветеранських організацій у просуванні цільових програм. По-третє, легітимізовано інструменти електронного народовладдя – електронні петиції та консультації, які забезпечують доступ до процесів прийняття рішень навіть для ветеранів з обмеженою мобільністю чи тих, хто перебуває на лікуванні. Для ветеранської політики цей закон став інструментом переходу від моделі «об'єкта опіки» до моделі «суб'єкта управління», де ветеран через механізми народовладдя формує порядок денний громади.

Еволюція законодавчої бази соціального захисту ветеранів демонструє поступовий перехід від декларативного соціального популізму до стратегічного управління людським капіталом. На етапі «пільгоцентричності» базовий Закон № 3551-ІІІ ґрунтувався на радянській парадигмі натуральних пільг (безкоштовний проїзд, черги на житло), які часто не забезпечувалися фінансово [1]. Етап «адаптації» (2014–2022 рр.) ознаменувався створенням Міністерства у справах ветеранів та впровадженням програм психологічної реабілітації й професійної адаптації. Етап «стратегічної реінтеграції» (2024–2030 рр.) визначається сучасною концепцією, закладеною у проєкті Стратегії переходу від військової служби до цивільного життя, що акцентує увагу на економічній самодостатності ветерана [11]. Основна мета полягає у перетворенні ветерана на «агента розвитку» громади, що передбачає не лише соціальні виплати, а й інвестиції в освіту, грантову підтримку підприємництва та створення ветеранських хабів як центрів громадської активності.

Окремим викликом є інтеграція ветеранів, які внаслідок війни змінили місце проживання. Поняття «член територіальної громади» зазнало трансформації. Юридична інклюзія забезпечується завдяки змінам у Виборчому кодексі та законодавстві про статус внутрішньо переміщених осіб, що надало ветеранам-переселенцям право голосувати на місцевих виборах та

брати участь у місцевих референдумах за місцем фактичного проживання. Соціальна суб'єктність реалізується через програми адаптації, зокрема Державний стандарт соціальної адаптації 2024 року, які спрямовані на включення ветеранів у процеси прийняття рішень як повноправних учасників громади [10]. Це зміцнює народовладдя, оскільки залучає до управління осіб з активною громадянською позицією та досвідом захисту держави, незалежно від їхнього походження чи місця реєстрації до війни.

Таким чином, сучасна трансформація правового поля України поєднує розвиток інструментів прямої демократії з формуванням нової моделі ветеранської політики, що забезпечує інтеграцію ветеранів як ключових суб'єктів публічного управління та стійкість територіальних громад.

Ефективність ветеранської політики на рівні територіальних громад визначається не лише обсягом фінансування, а й наявністю стійких інституційних механізмів, що забезпечують перехід від патерналістської моделі до партисипативного управління. У цьому контексті ветерани розглядаються як активні суб'єкти народовладдя, чий досвід та лідерський потенціал виступають важливими чинниками розвитку місцевої демократії.

Одним із найбільш дієвих інструментів залучення ветеранської спільноти до процесів прийняття рішень є Координаційні ради з питань ветеранів при органах місцевого самоврядування [7]. Відповідно до Типового положення, ці ради виконують функції консультативно-дорадчих органів, що забезпечує прямий діалог між владою та ветеранами, можливість останніх впливати на формування місцевих програм і розподіл бюджетних коштів, здійснювати громадський контроль за якістю надання послуг та соціальних гарантій, а також брати участь у розробці безпекових стратегій і планів цивільного захисту. Саме через діяльність Координаційних рад реалізується принцип «Нічого для ветеранів без ветеранів», який є основою сучасного народовладдя.

Важливу роль у формуванні порядку денного громади відіграють ветеранські громадські організації, що виконують функцію інституційного посередника між владою та ветеранською спільнотою. Їхня діяльність охоплює адвокацію інтересів специфічних груп, соціальне проектування, а також мобілізацію ресурсів шляхом залучення грантових коштів та міжнародної технічної допомоги. Це посилює суб'єктність ветеранських організацій у системі публічного управління та сприяє розвитку громад.

Фізична доступність інструментів демократії забезпечується через створення спеціалізованої інфраструктури, зокрема сервісу «Я – ветеран» у центрах надання адміністративних послуг та ветеранських просторів. Сервіс «Я – ветеран» реалізує принцип «єдиного вікна», надаючи ветеранам можливість отримувати адміністративні послуги, консультації щодо участі в управлінні громадою, доступ до грантових програм для розвитку бізнесу та можливість вступу до кадрового резерву органів місцевого самоврядування. Це мінімізує бюрократичні бар'єри та підвищує довіру до інституцій влади. Ветеранські простори, своєю чергою, функціонують як центри громадської активності, де створюються умови для самоорганізації, обговорення місцевих ініціатив, навчання та мережування. Саме вони стають точками входу до демократичних інструментів, у яких ветеран проходить шлях від отримувача допомоги до активного учасника життя громади.

Таким чином, інтеграція ветеранів у публічне управління через зазначені механізми не лише сприяє їхній успішній реінтеграції, а й суттєво оздоровлює управлінську систему, роблячи її більш стійкою, прозорою та людиноцентричною.

Стратегічне планування ветеранської політики є ключовим чинником забезпечення стійкості територіальних громад, оскільки передбачає перехід від реактивного управління, що зводиться до вирішення проблем у міру їх виникнення, до проактивного підходу, заснованого на довгостроковому прогнозуванні та системному врахуванні потреб ветеранів [6]. У центрі цього процесу перебуває алгоритм «народовладдя в дії», який передбачає не лише формальне декларування прав ветеранів, а й створення реальних інструментів їхнього впливу на формування та реалізацію місцевої публічної політики [9].

Розробка місцевих цільових програм підтримки ветеранів має ґрунтуватися на принципах доказовості та інклюзивності. Алгоритм «народовладдя в дії» у цьому контексті включає кілька послідовних етапів. По-перше, здійснюється діагностика та збір даних шляхом анкетування і проведення фокус-груп із ветеранами та членами їхніх сімей для виявлення реальних потреб – від психологічної підтримки до професійної перекваліфікації. По-друге, формуються інклюзивні робочі групи, до складу яких входять представники ветеранських громадських організацій, ветерани-підприємці та родини загиблих захисників, що забезпечує легітимність програм у сприйнятті громади. По-третє, проводиться публічне обговорення та верифікація заходів із використанням інструментів, закріплених у Законі України № 3703-IX, зокрема електронних консультацій та громадських слухань, що дозволяє узгодити програму з мешканцями громади. Такий підхід унеможлиблює шаблонні рішення та сприяє створенню програм, адаптованих до унікального соціально-економічного профілю кожної громади.

Важливим принципом сучасного публічного управління є «нічого для ветеранів без ветеранів», що реалізується через методологію проектування послуг. У цьому контексті ветеран виступає не пасивним отримувачем допомоги, а співавтором сервісу. Практична реалізація принципу включає ко-дизайн послуг, коли ветерани залучаються до тестування адміністративних процедур у центрах надання адміністративних послуг, що дозволяє своєчасно виявляти бюрократичні бар'єри. Додатково застосовується ветеранський аудит, який передбачає моніторинг доступності інфраструктури та якості соціальних послуг безпосередньо представниками ветеранської спільноти. Важливим елементом є також забезпечення психологічної безпеки шляхом участі ветеранів у розробці протоколів комунікації для працівників органів місцевого самоврядування, що сприяє формуванню середовища поважної та безконфліктної взаємодії. Усе це зміцнює народовладдя через пряму участь громадян у підвищенні ефективності місцевого управління.

Однією з ключових проблем залишається відокремлення ветеранської політики від загального планування розвитку громади. Ефективний механізм передбачає її повну синхронізацію із загальною стратегією розвитку. По-перше, питання реінтеграції ветеранів мають бути наскрізними у Стратегії соціально-економічного розвитку громади до 2030 року, зокрема в розділах «Економіка», «Освіта» та «Охорона здоров'я». По-друге, необхідна ресурсна синергія, коли ветеранські ініціативи підкріплюються не лише окремими виплатами, а й інтегруються у загальні програми розвитку підприємництва, наприклад через пільгову оренду комунального майна для ветеранів-підприємців. По-третє, ветерани мають розглядатися як важливий кадровий резерв для органів місцевого самоврядування та бізнесу. Така синхронізація дозволяє трансформувати «витратну частину» у вигляді пільг на «інвестиційну частину», спрямовану на розвиток людського потенціалу громади.

Отже, стратегічне планування ветеранської політики, побудоване на алгоритмі «народовладдя в дії», забезпечує інтеграцію ветеранів у систему публічного управління, сприяє соціальній згуртованості та формує фундамент стабільного демократичного розвитку територіальних громад в умовах тривалих викликів війни.

Успішна реінтеграція ветеранів у соціально-економічну структуру територіальних громад є не лише питанням соціальної справедливості, а й стратегічним інтересом національної безпеки. Економічно активний ветеран виступає не як отримувач допомоги, а як платник податків, створювач робочих місць та активний учасник процесів народовладдя. Саме тому механізми підтримки економічної самостійності захисників мають ключове значення для забезпечення стійкості та розвитку громад.

Економічна суб'єктність ветеранів реалізується через розвиток ветеранського підприємництва, для чого в Україні сформовано багаторівневу систему підтримки. Вона включає державні грантові програми, зокрема програму «Власна справа» у межах проекту «єРобота», яка надає гранти до 1 млн грн для ветеранів та членів їхніх сімей на започаткування бізнесу. Інституційну підтримку забезпечує Український ветеранський фонд, що фінансує стартапи та надає менторську допомогу. Органи місцевого самоврядування, своєю чергою, можуть

впроваджувати ваучерні механізми підтримки (компенсацію відсотків за кредитами, витрат на оренду чи обладнання) та створювати бізнес-інкубатори на базі ветеранських просторів. Залучення ветеранів до підприємницької діяльності не лише вирішує проблему їхнього працевлаштування, а й сприяє формуванню «ветеранського кластеру» в економіці громади, що посилює її фінансову автономність.

Швидка адаптація ветеранів до ринку праці потребує гнучких освітніх траєкторій, що реалізуються через модель тристороннього партнерства. Органи місцевого самоврядування виступають замовниками кадрів, формуючи запит на професії, необхідні для відбудови громади. Бізнес забезпечує практичну базу та гарантує робочі місця для ветеранів, які пройшли навчання. Заклади вищої та професійної освіти розробляють короткострокові сертифікатні програми, зокрема ІТ-курси, навчання з управління проектами чи агротехнологій. Особливого значення набуває підготовка ветеранів до роботи в органах публічної влади, де їхній досвід кризового менеджменту є безцінним для розвитку місцевої демократії.

Формування інклюзивного та безбар'єрного середовища є необхідною умовою справедливого народовладдя. Значна частина ветеранів повертається з інвалідністю, що робить питання безбар'єрності критично важливим [2]. Фізична доступність забезпечується облаштуванням пандусів, ліфтів та тактильної навігації у будівлях органів місцевого самоврядування, закладах культури та центрах надання адміністративних послуг, що є базовою умовою участі ветеранів у загальних зборах громади чи роботі координаційних рад. Інформаційна доступність передбачає спрощення мови офіційних документів та адаптацію сайтів громад для осіб із порушеннями зору чи слуху. Цифрова інклюзія реалізується через забезпечення доступу до сервісів «Я – ветеран» та інструментів електронної демократії для осіб з обмеженою мобільністю [5]. Створення безбар'єрного простору є не пільгою для ветеранів, а стандартом цивілізованої громади, у якій кожен громадянин має рівні можливості впливати на суспільне життя.

Завершальним і критично важливим етапом циклу публічного управління ветеранською політикою є створення дієвої системи моніторингу та підзвітності. Без об'єктивних даних про результативність впроваджених заходів неможливо забезпечити раціональне використання ресурсів громади та високу якість соціальних сервісів. У контексті зміцнення народовладдя моніторинг виступає інструментом громадського контролю, що дозволяє кожному ветерану оцінити ефективність діяльності органів влади.

Ефективність ветеранської політики на рівні територіальних громад не може вимірюватися лише обсягом витрачених бюджетних коштів. Необхідним є впровадження системи збалансованих індикаторів, які охоплюють кількісні, якісні та соціальні показники [4]. До кількісних належать дані про кількість ветеранів, які отримали гранти на започаткування бізнесу, відсоток працевлаштованих після перекваліфікації, а також швидкість надання послуг у центрах надання адміністративних послуг через сервіс «Я – ветеран». Якісні показники включають рівень задоволеності ветеранів психологічною допомогою, ступінь інклюзивності громадських просторів та рівень їхньої залученості до діяльності консультативно-дорадчих органів. Показники соціального ефекту охоплюють рівень конфліктності у громаді, ступінь інтеграції ветеранів-внутрішньо переміщених осіб та динаміку створення ветеранських організацій. Важливим інструментом у цьому контексті є розробка «соціального паспорта ветерана громади», що дозволяє органам місцевого самоврядування ухвалювати рішення на основі доказових даних, а не припущень.

Цифровізація є ключовим чинником забезпечення прозорості та підзвітності. Використання загальнодержавних платформ у поєднанні з місцевими рішеннями формує нову якість управління [15]. Портал «Е-ветеран» функціонує як єдина база даних для аналізу потреб ветеранської спільноти та моніторингу отримання пільг і послуг у режимі реального часу. Інтеграція ветеранських сервісів в екосистему «Дія» дозволяє громадам отримувати достовірну інформацію про кількість бенефіціарів та забезпечувати адресність допомоги. Створення публічних дашбордів на сайтах громад із інтерактивними звітами про виконання цільових програм забезпечує громадськості доступ до інформації про використання коштів, що є прямим проявом підзвітності

влади перед суспільством.

Народовладдя у сфері управління реалізується через постійний зворотний зв'язок, який забезпечується низкою інструментів. Електронні консультації, передбачені Законом України № 3703-IX [1], дозволяють обговорювати проекти рішень органів місцевого самоврядування, що стосуються ветеранів, залучаючи до процесу навіть тих захисників, які мають обмежені можливості пересування. Регулярне проведення анонімних онлайн-опитувань щодо якості соціального супроводу чи медичного обслуговування гарантує щирість відповідей, особливо у питаннях ментального здоров'я. Системи QR-відгуків, розміщені у ветеранських просторах та центрах надання адміністративних послуг, забезпечують можливість миттєвої оцінки отриманих послуг, що дозволяє оперативно коригувати управлінські рішення.

Створення системи моніторингу та підзвітності у сфері ветеранської політики забезпечує не лише прозорість і ефективність використання ресурсів, а й формує гнучку модель управління, здатну адаптуватися до реальних потреб ветеранів та сприяти розвитку демократичних практик у громадах.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. На основі проведеного дослідження можна сформулювати узагальнені висновки щодо механізмів публічного управління ветеранською політикою в контексті зміцнення народовладдя на рівні територіальних громад. Сучасна ветеранська політика в Україні потребує остаточного відходу від радянської моделі «пасивних пілг», закріпленої у законодавстві 1993 року, на користь людиноцентричної моделі «активної реінтеграції». Ветерани мають розглядатися не як об'єкти соціальної опіки, а як потужний людський капітал та «агенти розвитку» територіальних громад. Прийняття Закону України № 3703-IX у травні 2024 року створило правове підґрунтя для залучення ветеранів до прямого управління громадами. Спрощення процедур громадських слухань, легітимізація електронних петицій та консультацій забезпечують можливість ветеранам, зокрема особам з обмеженою мобільністю, реально впливати на порядок денний та розподіл бюджетних ресурсів на місцях.

Інституціоналізація ветеранського голосу реалізується через діяльність координаційних рад з питань ветеранів при органах місцевого самоврядування, які є ключовим інструментом партисипативного управління. Вони забезпечують реалізацію принципу «Нічого для ветеранів без ветеранів», перетворюючи бенефіціарів на співавторів публічних послуг. Ефективність такої моделі підкріплюється функціонуванням ветеранських хабів та спеціалізованих сервісів «Я – ветеран» у центрах надання адміністративних послуг, що мінімізують бюрократичні бар'єри. Важливим чинником стійкості є економічна суб'єктність ветеранів, яка реалізується через підтримку ветеранського бізнесу та стартапів. Програми «Власна справа» та діяльність Українського ветеранського фонду сприяють не лише працевлаштуванню, а й посиленню фінансової автономії територій, створенню нових робочих місць та наповненню місцевих бюджетів.

Ветеранська політика не може бути ізольованим напрямом, вона має бути наскрізно інтегрована у загальні стратегії розвитку громад до 2030 року. Це передбачає створення інклюзивного та безбар'єрного середовища як вимоги соціальної справедливості в межах народовладдя, а також формування тристороннього партнерства між органами місцевого самоврядування, бізнесом і закладами освіти для забезпечення професійної перекваліфікації захисників. Важливим елементом є цифровізація та підзвітність, що реалізуються через впровадження систем моніторингу на основі кількісних та якісних індикаторів та використання цифрових платформ «Дія» і «Е-ветеран». Механізми зворотного зв'язку у вигляді онлайн-консультацій та анонімних опитувань дозволяють оперативно коригувати управлінські рішення, підвищуючи довіру громади до інституцій влади.

Загалом побудова ветеранської політики на засадах народовладдя забезпечує трансформацію бойового досвіду захисників у нову енергію розвитку територій. Це стає фундаментом соціальної згуртованості, резилієнтності громад та стійкості української держави в умовах тривалих викликів війни та повоєнної відбудови.

Список використаних джерел

1. Довідник безбар'єрності : посібник з етики та інклюзії. URL: <https://bf.in.ua/>
2. Дослідження підходів до надання публічних послуг для ветеранів: тенденції державної політики, перелік та моделі надання послуг через ЦНАП./Проект PROSTO. 2024. URL: https://prosto.in.ua/documents/824/PROSTO_Study_Services%20for%20Veterans_Jan%202024.pdf
3. Методичні рекомендації щодо моніторингу та оцінки якості надання соціальних послуг. / Міністерство соціальної політики України. URL: <https://www.msp.gov.ua/>
4. Методичні рекомендації щодо організації роботи сервісу «Я – ветеран» у центрах надання адміністративних послуг. / Міністерство цифрової трансформації України, Міністерство у справах ветеранів України. 2023. URL: <https://guide.dii.gov.ua/>
5. Методичні рекомендації щодо розроблення стратегій розвитку територіальних громад. / Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України. URL: <https://mtu.gov.ua/>
6. Питання Координаційних рад з питань утвердження суверенітету, територіальної цілісності України та ветеранської політики. / Постанова Кабінету Міністрів України від 01.12.2023 № 1259. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1259-2023-p>
7. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо зміцнення прямої демократії на рівні місцевого самоврядування. / Закон України від 09.05.2024 № 3703-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3703-20>
8. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України. / Закон України від 23.03.2000 № 1602-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-14>
9. Про затвердження Державного стандарту соціальної послуги соціальної адаптації ветеранів війни та членів їхніх сімей. / Наказ Міністерства соціальної політики України від 11.04.2024 № 175-Н. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0593-24>
10. Про схвалення Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року. / Розпорядження Кабінету Міністрів України від 14.04.2021 № 366-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/366-2021-p>
11. Романченко В. Б. Порівняльний аналіз сучасних соціально-економічних моделей держави. / Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 19–20. С. 186–199. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2020.19-20.186>
12. Сачук Ю., Федорович І., Ганущак Ю. Соціальні політики щодо ветеранів, людей з інвалідністю та пенсіонерів. / Онлайн платформа Громадянського суспільства на підтримку реформ. 2024. URL: <https://uareforms.org/pages/new-page-657>
13. Цифрова трансформація ветеранських послуг. / Офіційний портал Міністерства у справах ветеранів України. URL: <https://mva.gov.ua/ua/pro-ministerstvo/cifrova-transformaciya>
14. Шлях ветерана: концепція реінтеграції. / Veteran Hub. URL: <https://veteranhub.com.ua/shlyah-veterana>

References

1. Dovidnyk bezbarieriv: posibnyk z etyky ta inkluzii [Barrier-free handbook: A guide to ethics and inclusion]. (2021). Retrieved from <https://bf.in.ua/> [in Ukrainian].
2. Proiekt PROSTO. (2024). Doslidzhennia pidkhodiv do nadannia publichnykh posluh dlia veteraniv: tendentsii derzhavnoi polityky, perelik ta modeli nadannia posluh cherez TsNAP [Study of approaches to providing public services for veterans: State policy trends, list and models of providing services through ASC]. Retrieved from https://prosto.in.ua/documents/824/PROSTO_Study_Services%20for%20Veterans_Jan%202024.pdf [in Ukrainian].
3. Ministerstvo sotsialnoi polityky Ukrainy. Metodychni rekomendatsii shchodo monitorynha ta otsinky yakosti nadannia sotsialnykh posluh [Methodological recommendations for monitoring and evaluating the quality of social services provision]. Retrieved from <https://www.msp.gov.ua/> [in

Ukrainian].

4. Ministerstvo tsyfrovoi transformatsii Ukrainy, & Ministerstvo u spravakh veteraniv Ukrainy. (2023). Metodichni rekomendatsii shchodo orhanizatsii roboty servisu «Ya – veteran» u tseentrakh nadannia administratyvnykh posluh [Methodological recommendations on organization of the "I am a Veteran" service operation in administrative service centers]. Retrieved from <https://guide.diia.gov.ua/> [in Ukrainian].

5. Ministerstvo rozvytku hromad, terytorii ta infrastruktury Ukrainy. Metodichni rekomendatsii shchodo rozroblennia stratehii rozvytku terytorialnykh hromad [Methodological recommendations for development of territorial communities development strategies]. Retrieved from <https://mtu.gov.ua/> [in Ukrainian].

6. Kabinet Ministriv Ukrainy. (2023). Pytannia Koordynatsiinykh rad z pytan utverdzhennia suverenitetu, terytorialnoi tsilisnosti Ukrainy ta veteranskoi polityky [Issues of Coordination Councils on affirmation of sovereignty, territorial integrity of Ukraine and veteran policy] (Resolution No. 1259, December 1, 2023). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1259-2023-п> [in Ukrainian].

7. Verkhovna Rada Ukrainy. (2024). Pro vnesennia zmin do deiakykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shchodo zmitsnennia priamoj demokratii na rivni mistsevoho samovriaduvannia [On amendments to some legislative acts of Ukraine regarding strengthening direct democracy at the local government level] (Law of Ukraine No. 3703-IX, May 9, 2024). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3703-20> [in Ukrainian].

8. Verkhovna Rada Ukrainy. (2000). Pro derzhavne prohnozuvannia ta rozroblennia proham ekonomichnoho i sotsialnoho rozvytku Ukrainy [On state forecasting and development of economic and social development programs of Ukraine] (Law of Ukraine No. 1602-III, March 23, 2000). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-14> [in Ukrainian].

9. Ministerstvo sotsialnoi polityky Ukrainy. (2024). Pro zatverdzhennia Derzhavnogo standartu sotsialnoi posluhy sotsialnoi adaptatsii veteraniv viiny ta chleniv yikhnikh simei [On approval of the State Standard of social service for social adaptation of war veterans and their family members] (Order No. 175-H, April 11, 2024). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0593-24> [in Ukrainian].

10. Kabinet Ministriv Ukrainy. (2021). Pro skhvalennia Natsionalnoi stratehii iz stvorennia bezbariernoho prostoru v Ukraini na period do 2030 roku [On approval of the National Strategy for creation of barrier-free space in Ukraine for the period up to 2030] (Order No. 366-r, April 14, 2021). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/366-2021-п> [in Ukrainian].

11. Romanchenko, V. B. (2020). Porivnialnyi analiz suchasnykh sotsialno-ekonomichnykh modelei derzhavy [Comparative analysis of modern socio-economic models of the state]. Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: Practice and Experience, 19–20, 186–199. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2020.19-20.186> [in Ukrainian].

12. Sachuk, Yu., Fedorovych, I., & Hanushchak, Yu. (2024). Sotsialni polityky shchodo veteraniv, liudei z invalidnistiu ta pensioneriv [Social policies regarding veterans, people with disabilities and pensioners]. Onlain platforma Hromadianskoho suspilstva na pidtrymku reform. Retrieved from <https://uareforms.org/pages/new-page-657> [in Ukrainian].

13. Ministerstvo u spravakh veteraniv Ukrainy. Tsyfrova transformatsiia veteranskykh posluh [Digital transformation of veteran services]. Ofitsiynyi portal Ministerstva u spravakh veteraniv Ukrainy. Retrieved from <https://mva.gov.ua/ua/pro-ministerstvo/cifrova-transformaciya> [in Ukrainian].

14. Veteran Hub. (2023). Shliakh veterana: kontsepsiia reintehratsii [Veteran's path: The concept of reintegration]. Retrieved from <https://veteranhub.com.ua/shlyah-veterana> [in Ukrainian].

Надійшла / Received 10.01.2026

Прийнято до друку / Accepted 19.02.2026

Опубліковано онлайн / Published online 17.03.2026