

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВОДНОГО
ГОСПОДАРСТВА ТА ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ
Навчально-науковий інститут економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та публічного врядування

Пояснювальна записка
до кваліфікаційної магістерської роботи
на тему: «Механізми стратегії ветеранської політики на місцевому рівні
на прикладі Шпанівської сільської територіальної громади»

Виконала: студентка 2-го курсу,
групи МСз-21М
спеціальності 281 «Публічне
управління та адміністрування»
Оксана ТИШКУН

Керівник: доцент Паладійчук С.Б.

Рецензент: _____

Рівне – 2025 року

ЗМІСТ



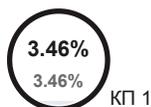
Звіт подібності

Метадані

Назва організації		підрозділ		
National University of Water and Environmental Engineering		National University of Water and Environmental Engineering		
Заголовок				
Tyshkun_Oksana_Ivanivna_Mekhanizmy_strategii_veteranskoj_polityky_na_mistsevomu_rivni_na_prykladi_Shpanyvskoi_silskoi_terytorialnoi_hromady.docx				
Автор		Науковий керівник / Експерт		
Тишкун Оксана Іванівна		Тишкун Оксана Іванівна		
Кількість слів	Кількість символів	Дата звіту	Дата редагування	ІД документу
25952	217765	12/17/2025	---	332886209

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



25952
Кількість слів



217765
Кількість символів

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		0
Інтервали		0
Мікропробіли		8
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		26

Джерела

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Копію тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	Копію тексту
		КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
1	Zamula_mag 7/9/2024 Ukrainian Catholic University (Ukrainian Catholic University)	32 0.12 %
2	http://dnpb.gov.ua/wp-content/uploads/2020/10/Analituchnuy_visnuk_2020-12.pdf	29 0.11 %

	Стор.
ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ СТРАТЕГІЇ ВЕТЕРАНСЬКОЇ ПОЛІТИКИ.....	6
1.1. Сутність, принципи та зміст сучасної ветеранської політики.....	6
1.2. Нормативно-правова база та державні стратегічні документи щодо ветеранської політики.....	16
1.3. Теоретичні підходи та механізми формування стратегії ветеранської політики на місцевому рівні.....	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МЕХАНІЗМІВ ВЕТЕРАНСЬКОЇ ПОЛІТИКИ У ШПАНІВСЬКІЙ СІЛЬСЬКІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ.....	43
2.1. Характеристика Шпанівської громади як суб'єкта реалізації ветеранської політики.....	43
2.2. Діючі програми, сервіси та механізми підтримки ветеранів у громаді.....	51
2.3. Оцінка ефективності та проблеми функціонування механізмів реалізації ветеранської політики.....	71
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ СТРАТЕГІЇ ВЕТЕРАНСЬКОЇ ПОЛІТИКИ У ШПАНІВСЬКІЙ ГРОМАДІ.....	78
3.1. Стратегічні цілі, пріоритети та принципи формування локальної стратегії ветеранської політики.....	78
3.2. Удосконалення механізми реалізації стратегії інтеграції ветеранів у життя громади.....	89
ВИСНОВКИ.....	109
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	112

ВСТУП

Повномасштабна збройна агресія російської федерації проти України призвела до безпрецедентного збільшення кількості ветеранів війни, осіб, які отримали поранення або інвалідність, сімей загиблих та демобілізованих військовослужбовців. Сформувалася нова соціально-демографічна група, яка потребує системної підтримки, адаптації та реінтеграції у життя суспільства. За таких умов ветеранська політика набуває ключового значення, оскільки від її ефективності залежить стійкість українських громад, рівень соціальної згуртованості, забезпечення справедливості й гідності захисників, а також формування спроможної держави, здатної підтримувати своїх громадян у кризових ситуаціях. Особливої ваги набуває розроблення дієвих механізмів реалізації ветеранської політики саме на місцевому рівні, адже громади стають першою точкою контакту ветеранів із системою підтримки.

Актуальність теми зумовлена необхідністю формування нової моделі державної політики щодо ветеранів, заснованої на принципах реінтеграції, інклюзії, поваги, партнерства та орієнтації на потреби людини. З 2024 року в Україні запроваджено стратегічні документи, які визначають підходи до формування сучасної ветеранської політики, — насамперед *Стратегію ветеранської політики України до 2030 року*. Паралельно триває розроблення проєкту *Ветеранського кодексу*, який має кодифікувати законодавство у сфері підтримки ветеранів та встановити цілісну систему понять, прав, гарантій і механізмів соціального захисту. У цих умовах громади отримують значний обсяг повноважень у частині надання адміністративних та соціальних послуг, організації супроводу ветеранів, забезпечення їхньої участі у житті громад і створення сервісної інфраструктури підтримки. Саме тому дослідження місцевих механізмів реалізації ветеранської політики є надзвичайно важливим та практично значущим.

Науковій розробці проблематики соціального захисту ветеранів та їхньої інтеграції присвячено праці таких сучасних українських дослідників, як *Е. Лібанова, О. Бойко, І. Юрченко, К. Кравченко, О. Торчинов*, які аналізують

соціально-економічні аспекти реабілітації, потреби ветеранів, методи оцінки ефективності державної підтримки та підходи до формування місцевої політики. Вагомими є також аналітичні матеріали Міністерства у справах ветеранів України, Офісу реформ місцевого самоврядування, Українського ветеранського фонду, які формують сучасну методологічну базу для розвитку громадських та державних механізмів підтримки ветеранів.

Метою дипломної магістерської роботи є дослідження механізмів формування та реалізації стратегії ветеранської політики на місцевому рівні та розроблення практичних рекомендацій щодо їх удосконалення на прикладі Шпанівської сільської територіальної громади.

Для досягнення мети визначено такі завдання:

- розкрити сутність, принципи та зміст сучасної ветеранської політики в Україні;
- проаналізувати нормативно-правову базу та державні механізми реалізації ветеранської політики;
- охарактеризувати теоретичні підходи та моделі впровадження ветеранської політики на місцевому рівні;
- провести аналіз діяльності Шпанівської сільської територіальної громади у сфері підтримки ветеранів;
- визначити чинники, що впливають на ефективність місцевих механізмів реалізації ветеранської політики;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення організаційних, управлінських, сервісних, фінансових та комунікаційних механізмів у громаді.

Об'єкт дослідження — процес формування та реалізації ветеранської політики в Україні.

Предмет дослідження — механізми стратегії ветеранської політики на місцевому рівні, їх структура, функціонування та ефективність на прикладі Шпанівської сільської територіальної громади.

Теоретичну основу роботи становлять наукові праці з державної політики, соціального захисту ветеранів, місцевого самоврядування,

стратегічного управління, а також офіційні аналітичні матеріали Міністерства у справах ветеранів України. Ступінь розробленості проблеми свідчить про те, що, незважаючи на значну кількість праць із соціальної політики, питання практичної реалізації ветеранської політики на рівні громад потребує подальшого комплексного дослідження.

Практичне значення роботи полягає у можливості використання результатів дослідження при формуванні місцевих стратегічних документів, удосконаленні роботи структурних підрозділів Шпанівської сільської ради, покращенні сервісів підтримки ветеранів та підвищенні ефективності місцевої ветеранської політики загалом.

Методологічною основою дослідження є загальнонаукові та спеціальні методи: системний аналіз, порівняльний аналіз, структурно-функціональний метод, аналіз документів, статистичний метод, метод експертних оцінок.

Інформаційною базою дослідження слугують нормативно-правові акти України, офіційні дані Міністерства у справах ветеранів, матеріали Єдиного державного реєстру ветеранів війни, аналітичні та звітні документи Шпанівської сільської ради, а також власні напрацювання автора.

Апробація результатів дослідження здійснена шляхом публікації тез Тишкун О.І. «Ветеранська політика у громаді: напрями та досвід», представлених на науково-практичній конференції у березні 2025 році (<https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/c2ccd684-a3a4-4932-aa20-deb908792a70/content>).

Структура роботи включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел та додатки. Загальний обсяг роботи - 117 сторінок.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ СТРАТЕГІЇ ВЕТЕРАНСЬКОЇ ПОЛІТИКИ

1.1. Сутність, принципи та зміст сучасної ветеранської політики

Сучасна ветеранська політика сформувалася як багатовимірний комплекс дій держави та суспільства, спрямованих на забезпечення гідних умов життя осіб, які брали участь у захисті держави, та членів їхніх сімей. Вона охоплює не лише соціальний захист, а й реінтеграцію, реабілітацію, розвиток людського потенціалу, професійну адаптацію, психологічну підтримку, відновлення громадянського статусу та забезпечення повноцінної участі ветеранів у суспільному житті. У сучасних умовах повномасштабної російської агресії проти України поняття «ветеранська політика» набуває особливої ваги, оскільки кількість ветеранів стрімко зростає, а спектр їхніх потреб розширюється та ускладнюється. Тому розуміння сутності цього явища є ключовим для розробки ефективних механізмів реалізації політики як на державному, так і на місцевому рівнях.

Ветеранська політика в науковій літературі розглядається як частина системи публічного управління, спрямована на створення умов для соціального добробуту ветеранів, формування механізмів реабілітації та відновлення, забезпечення їхньої соціальної та економічної інтеграції [25]. У міжнародних дослідженнях вона трактується ширше — як політика «суспільного повернення», де головний акцент робиться не лише на наданні допомоги, а й на формуванні можливостей для самостійного розвитку, участі у суспільному житті та відновленні активної громадянської позиції [7]. Відповідно до підходу WHO щодо реабілітаційної політики, суспільство має створити такі умови, за яких людина, що пережила бойовий досвід, може відновити контроль над власним життям і повернутися до повноцінної діяльності.

Важливо підкреслити, що ветеранська політика — це не сукупність окремих соціальних послуг, а цілісна система, яка охоплює різні сфери:

медичну, психологічну, соціальну, економічну, адміністративну, правову та освітню. Її комплексність є фундаментальною характеристикою, оскільки проблеми ветеранів завжди є багатограними та вимагають міжсекторального підходу [5]. Саме тому сучасна наука пропонує концепцію «holistic veteran policy» — політики цілісної підтримки, яка включає роботу з ветераном, його сім'єю, громадою та інституційним середовищем.

У сучасних умовах українська ветеранська політика ґрунтується на двох базових засобах: забезпеченні соціальних гарантій ветеранам та створенні умов для їхньої реінтеграції у цивільне життя. Соціальні гарантії включають пільги, компенсації, преференції, передбачені законодавством, тоді як реінтеграція передбачає відновлення психологічного стану, працевлаштування, професійну адаптацію, розвиток навичок, підтримку підприємницьких ініціатив, створення ветеранських просторів і формування мереж взаємодопомоги. Такий підхід відповідає рекомендаціям світових практик, зокрема моделей США та Канади, де велика увага зосереджена на переході від «підтримки» до «розвитку» ветерана як активного учасника суспільного життя [10].

Сутність ветеранської політики також визначається тим, наскільки вона орієнтована на людину (рис.1.1). Згідно з концепцією «veteran-centered approach», яка активно використовується у Великобританії та країнах ЄС, політика має будуватися з урахуванням реальних потреб ветеранів, а не лише адміністративних процедур [35]. Саме тому сучасні держави впроваджують моделі оцінювання потреб, індивідуальні плани реінтеграції, систему case-management, персональних радників або координаторів ветеранів. Україна поступово переходить до таких моделей, запроваджуючи цифрову платформу «Ветеран» та розробляючи проєкт Ветеранського кодексу як основу системного правового регулювання [25].



Рис. 1.1 Цільові групи-бенефіціари ветеранської політики та стейкхолдери

Умови війни створюють нові виклики, що вимагають перегляду змісту ветеранської політики. До традиційних сфер додається необхідність роботи з посттравматичними розладами, профілактики суїцидів, підтримки сімей загиблих військових, формування доступних сервісів у громадах, підготовки фахівців із супроводу ветеранів, розвитку ветеранського підприємництва, створення реабілітаційної інфраструктури. Тому сучасна ветеранська політика є динамічною системою, яка постійно адаптується до соціальних та безпекових умов.

У цілому сутність ветеранської політики полягає у створенні таких умов, за яких кожен ветеран може гідно жити, працювати, розвиватися, отримувати підтримку, а громада — формувати сприятливе соціальне середовище. Саме тому її принципи та зміст вимагають окремого докладного розгляду, що буде здійснено у наступній частині підрозділу.

Принципи сучасної ветеранської політики відображають базові цінності та орієнтири, на яких має будуватися система підтримки ветеранів у державі (Рис.1.2). Вони задають рамки для формування інституційних механізмів, розроблення програм, надання адміністративних і соціальних послуг, а також взаємодії держави, громад та громадянського суспільства. У країнах із

розвиненими моделями ветеранської політики, такими як США, Канада чи Велика Британія, принципи виконують функцію концептуальної основи, на якій базується довгострокове стратегічне планування та оцінювання ефективності політик [35]. В українському контексті ці принципи набувають особливого значення через масштаби війни та необхідність швидкого створення нової системи сервісів, інституцій та нормативних механізмів.

Принципи

- | | |
|---|--|
| <p>1 Ветерани та їхні сім'ї – громадяни України та мають право на гідні послуги та підтримку від усіх надавачів</p> | <p>5 Превентивність, замість реактивності</p> |
| <p>2 Держава повинна знати своїх ветеранів та їхні сім'ї, розуміти їх потреби</p> | <p>6 Мережа підтримки упродовж життя</p> |
| <p>3 Увага на людину, а не статусі</p> | <p>7 Гарантія визнання життєвого шляху</p> |
| <p>4 Ветерани та їхні сім'ї – цінний людський капітал, а державна політика має уможливити їх реалізацію після служби</p> | |

Рис. 1.2. Концепція нової ветеранської політики: що має врахувати держава

Одним із фундаментальних принципів є принцип гідності, який передбачає повагу до ветеранів як до громадян, що виконали особливий обов'язок перед державою. Цей принцип закріплює право ветерана на гідне ставлення, недискримінацію, доступ до всіх форм підтримки відповідно до його потреб, а також формує етичні стандарти у роботі органів влади та соціальних служб [25]. Реалізація цього принципу проявляється не лише у законодавстві, а й у практиці надання послуг — у формуванні дружніх до ветеранів сервісів, пріоритетних каналів обслуговування, створенні комфортних просторів та цифрових сервісів.

Важливим є принцип інклюзії та рівного доступу, який передбачає, що всі ветерани — незалежно від статі, віку, стану здоров'я, військового досвіду чи соціального статусу — мають отримувати однакові можливості для

реінтеграції та розвитку. У світовій практиці цей принцип означає також залучення ветеранів до процесу ухвалення рішень, створення дорадчих органів та ветеранських рад, забезпечення участі сімей загиблих і волонтерів у формуванні політики [17]. Україна поступово рухається у цьому напрямі, посилюючи роль ветеранських організацій у процесах консультування, розробки нормативних актів та оцінювання політик.

Однією з ключових засад сучасної політики є принцип реінтеграції, який передбачає комплекс заходів, спрямованих на повернення ветерана до активного суспільного та економічного життя. Він охоплює не лише медико-психологічну реабілітацію, а й професійну адаптацію, підтримку зайнятості, розвиток навичок, навчання протягом життя, сприяння ветеранському підприємництву, створення можливостей для громадської та культурної участі [10]. Згідно з міжнародними моделями, реінтеграція є багатоступеневим процесом, який вимагає постійної підтримки та персоналізованих сервісів.

Наступним визначальним є принцип комплексності, який ґрунтується на тому, що ветерани мають багатопрофільні потреби, які не можуть бути вирішені одним органом влади або однією програмою. Комплексний підхід включає медичну допомогу, психологічну підтримку, соціальний захист, працевлаштування, юридичні консультації, цифрові сервіси, роботу з сім'ями та громадами. Саме тому у провідних країнах світу сформовано цілісні системи «one-stop services», мережі реабілітаційних центрів та електронних платформ, що забезпечують узгоджений доступ до всіх необхідних послуг. Запровадження платформи «Ветеран» в Україні є прикладом втілення цього принципу у практиці [25].

Невід'ємним є також принцип безпеки та захищеності, який передбачає створення умов, що мінімізують ризики соціальної вразливості ветеранів, включаючи психологічні ризики, суїцидальність, посттравматичні розлади, безробіття чи бездомність. Цей принцип широко застосовується у політиках США та Великобританії, де існують спеціальні державні програми

профілактики та кризової інтервенції [10]. Він є особливо актуальним для України, де війна триває, а ветерани часто мають значні психологічні травми та потребують постійної підтримки.

Сучасна європейська та північноамериканська практика підкреслює також принцип партнерства та міжвідомчої взаємодії, який полягає у співпраці держави, місцевого самоврядування, медичних закладів, соціальних служб, освітніх установ, громадських організацій та бізнесу у реалізації ветеранської політики [35]. В Україні цей принцип активно розвивається через створення горизонтальних платформ взаємодії, ветеранських хабів, місцевих координаційних центрів, а також через залучення громадських та міжнародних організацій, які відіграють значну роль у впровадженні програм реабілітації та соціальної адаптації.

Принцип адресності та персоналізації визначає потребу індивідуального підходу до кожного ветерана з урахуванням його досвіду, стану здоров'я, соціального оточення, професійного рівня та життєвих цілей. У світовій практиці цей принцип реалізується через інструменти case-management, персональних радників ветеранів, системи оцінювання потреб та індивідуальні плани реінтеграції [18]. Українська модель, зокрема цифрова платформа «Ветеран», також передбачає можливість отримання персоналізованих сервісів та ведення індивідуальної «ветеранської справи».

Суттєвим елементом сучасної ветеранської політики є принцип залучення ветеранів до ухвалення рішень, який базується на переконанні, що ефективна політика має формуватися за участі тих, на кого вона спрямована. У багатьох країнах діють дорадчі ради ветеранів, ветеранські комітети, механізми громадської участі, а також програми підтримки ветеранських організацій як інститутів громадянського суспільства [12]. Цей принцип активно інтегрується і в українську практику, зокрема через створення консультативних органів при органах влади.

Окремої уваги заслуговує принцип цифрової доступності та інноваційності, який передбачає використання сучасних технологій для

спрощення доступу ветеранів до послуг, документів, програм та реєстрів. Україна активно впроваджує цифрові сервіси — від електронної реєстрації ветеранів до отримання адміністративних послуг онлайн через платформу «Ветеран» та інтеграцію її з «Дією» [25]. Цей принцип забезпечує відкритість, прозорість та зручність політики.

Водночас зміст сучасної ветеранської політики визначається не лише принципами, а й конкретними сферами, у яких реалізується підтримка ветеранів. Основними складовими цієї політики є:

- медична та психологічна реабілітація (WHO Rehabilitation Framework);
- соціальний захист і гарантії, включаючи пільги, компенсації, статуси;
- освітня та професійна підготовка, перекваліфікація, здобуття нових компетенцій;
- зайнятість та економічна інтеграція, включаючи підтримку підприємництва;
- житлова підтримка та соціальна інфраструктура;
- юридичний супровід та правова поінформованість;
- розвиток ветеранських спільнот і просторів, що сприяють соціальній адаптації;
- цифровізація та інновації, що забезпечують доступність сервісів у будь-якій точці країни;
- підтримка сімей загиблих та зниклих безвісти військовослужбовців, яка є невід’ємним елементом політики.

Зміст цих складових відповідає сучасним міжнародним стандартам та рекомендаціям. У країнах ЄС та НАТО наголос робиться на створенні багаторівневих систем підтримки, де громади відіграють ключову роль як найближча до ветерана ланка забезпечення послуг [18]. Україна перебуває у процесі імплементації таких моделей, що особливо актуально на тлі розробки Ветеранського кодексу та реалізації Стратегії ветеранської політики до 2030 року.

Теоретичні моделі, що формують основу сучасної ветеранської політики, відображають різні підходи до розуміння процесів реінтеграції, соціальної адаптації, підтримки та розвитку ветеранів. У світовому науковому дискурсі виокремлюють кілька ключових концепцій, які визначають напрями формування державних і місцевих політик та активно застосовуються урядами, міжнародними організаціями й науковцями.

Однією з фундаментальних моделей є модель реінтеграції ветеранів (Veteran Reintegration Model), яка визначає повернення ветерана до цивільного життя як комплексний, тривалий і багатовимірний процес. Відповідно до підходу UNDP, реінтеграція включає соціальну, економічну, психологічну та культурну адаптацію ветерана до життя у громаді, з урахуванням його досвіду та індивідуальних потреб [12]. Модель підкреслює необхідність міжвідомчої співпраці, участі громади та створення адаптованих сервісів на місцевому рівні.

Другою ключовою концепцією є «veteran-centered approach» — людиноцентричний підхід, який передбачає, що політики та програми формуються виходячи з реальних потреб ветерана, а не адміністративних чи бюрократичних вимог. Такий підхід широко впроваджений у США, Канаді та країнах ЄС. Він ґрунтується на створенні систем індивідуального ведення випадків (case-management), оцінюванні потреб, персональних планах відновлення, цифрових кабінетах ветерана та можливості прямої взаємодії зі службами [10].

Широко використовується у наукових та практичних підходах концепція цілісної підтримки ветеранів — Holistic Veteran Support Model, яка визначає необхідність одночасної роботи з ветераном, його сім'єю, громадою, роботодавцями, медичними закладами та державними структурами. Цей підхід став домінуючим у політиках Великобританії, де реалізується через інтегровані системи підтримки та регіональні координаційні центри. У моделі наголошується, що успішна реінтеграція залежить від збалансованої взаємодії

різних соціальних інститутів, а не лише від державних пілг чи реабілітаційних програм.

У країнах Європейського Союзу та НАТО домінує модель «whole-of-government and whole-of-society», яка передбачає, що питання підтримки ветеранів є не лише завданням однієї державної інституції, а спільною відповідальністю всіх органів влади, бізнесу, громадських організацій та громад. Цей підхід особливо ефективний на місцевому рівні, оскільки дозволяє громадам створювати власні програми підтримки, ветеранські хаби, інклюзивні простори, центри реабілітації та партнерські проекти із громадським сектором [18]. Україна поступово інтегрує цей підхід через удосконалення взаємодії між державою та громадами, включно з розбудовою системи «ветеранських просторів», впровадженням цифрових платформ та підготовкою фахівців із супроводу ветеранів [25].

Особливої уваги заслуговує американська модель підтримки ветеранів, яка є однією з найбільш системних у світі. Міністерство у справах ветеранів США оперує цілою мережею медичних центрів, реабілітаційних клінік, освітніх програм, інструментів працевлаштування, юридичної допомоги та кризової підтримки. Важливо, що США використовують концепцію «service continuum» — безперервний ланцюг підтримки ветерана від моменту демобілізації до повної інтеграції у суспільство, що включає регулярний моніторинг стану ветерана [18].

Канада впровадила модель переходу від військової служби до цивільного життя, у якій основний акцент робиться на розвитку професійних навичок, психологічному відновленні та підтримці сімей ветеранів. Значну увагу приділено безбар'єрності та доступності послуг, включаючи цифрові сервіси та дистанційні програми підтримки [10]. Україна адаптує окремі елементи цієї моделі, зокрема роботу з професійною переорієнтацією ветеранів та розвиток спеціалізованих програм зайнятості.

У Великобританії ключовим елементом системи є Об'єднане управління у справах ветеранів (Office for Veterans' Affairs — OVA), яке координує

політику на національному та місцевому рівнях. Ця модель вирізняється акцентом на міжвідомчу взаємодію, партнерство з громадами та цифровізацію процесів. Саме завдяки цьому у Великобританії працює розгалужена мережа ветеранських центрів, що забезпечують доступ до послуг «в одному вікні» [16].

Міжнародний досвід підтверджує, що найефективнішою є та модель, яка ґрунтується на поєднанні державної відповідальності та активної ролі місцевих громад і громадянського суспільства. Саме громада є тим середовищем, у якому відбувається реальне життя ветерана, і тому локальний рівень виступає ключовою ланкою системи підтримки. З цієї позиції особливого значення набуває підхід «community-based reintegration», який передбачає активну участь громад у наданні послуг, створенні можливостей для самореалізації та формуванні мереж підтримки.

Україна, впроваджуючи Стратегію ветеранської політики до 2030 року та розробляючи Ветеранський кодекс, інтегрує провідні світові підходи та адаптує їх до своїх реалій. Особливо це стосується розвитку місцевих сервісів, цифровізації, міжвідомчої координації, інституційного зміцнення громад та розбудови ветеранських спільнот. Таким чином, міжнародні моделі формують теоретичну основу, на якій вибудовується сучасна українська ветеранська політика.

Узагальнюючи викладене, слід підкреслити, що сучасна ветеранська політика є складною, багаторівневою та динамічною системою, яка формується на перетині соціальної, медичної, правової, психологічної, економічної та адміністративної сфер. Її сутність полягає у створенні цілісних умов для відновлення, розвитку та повноцінної інтеграції ветеранів у суспільне життя, виходячи з принципів гідності, інклюзії, комплексності, персоналізації, безпеки та партнерства. Міжнародні практики підтверджують, що ефективна політика щодо ветеранів не обмежується наданням соціальних гарантій, а передбачає широкий спектр заходів, спрямованих на формування життєстійкості, самозарадності та активної участі ветеранів у житті громади.

Аналіз теоретичних моделей (holistic support, veteran-centered approach, whole-of-government, community-based reintegration) свідчить, що провідні держави використовують системний, комплексний та людиноцентричний підхід, у межах якого ключову роль відіграють громади, міжвідомча взаємодія та цифрові сервіси. Відповідно до рекомендацій UNDP, WHO, OECD та практик США, Канади й Великобританії, підтримка ветеранів має здійснюватися за принципом безперервності сервісів, адаптації до індивідуальних потреб та забезпечення максимальної доступності допомоги.

Україна перебуває у процесі формування сучасної ветеранської політики, яка поступово інтегрує світові підходи та моделі. Особливо актуальною є необхідність розвитку системи реабілітації, психосоціальної підтримки, економічної адаптації, підготовки фахівців із супроводу ветеранів, цифрових інструментів та місцевих сервісів. Стратегія ветеранської політики до 2030 року та розробка Ветеранського кодексу закладають основу для системності, структурованості та міжвідомчої координації, що відповідає сучасним вимогам та міжнародним стандартам [25].

Таким чином, ветеранська політика постає як інституційно складне та багаторівневе явище, що потребує адаптивних механізмів реалізації, врахування потреб ветеранів, участі громад та відповідальності держави. Сформоване теоретичне підґрунтя дозволяє перейти до аналізу нормативно-правової бази, яка забезпечує регламентацію, правовий статус ветеранів, механізми надання гарантій і визначає засади впровадження державної та місцевої ветеранської політики.

1.2. Нормативно-правова база та правове регулювання ветеранської політики в Україні

Нормативно-правова база ветеранської політики в Україні становить розгалужену систему взаємопов'язаних актів, які визначають правовий статус ветеранів, гарантії їх соціального захисту, механізми реінтеграції та роль державних і місцевих органів влади у реалізації відповідних повноважень.

Саме через законодавство формується рамка, в межах якої вибудовується вся державна та місцева політика у сфері підтримки осіб, які брали участь у захисті незалежності, суверенітету й територіальної цілісності України, а також членів їхніх сімей. Для сучасних умов, пов'язаних із повномасштабною збройною агресією, ця нормативна база набуває особливого значення, оскільки має забезпечити не лише виконання базових соціальних зобов'язань, а й створення умов для довгострокової реабілітації та інтеграції великої кількості ветеранів у життя громад.

Фундаментальним актом у цій системі є Закон України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту» [34], який визначає коло осіб, що належать до ветеранів, встановлює перелік категорій (учасники бойових дій, особи з інвалідністю внаслідок війни, учасники війни, члени сімей загиблих та інші) та закріплює основні соціальні гарантії. У законі детально регламентовано пільги щодо оплати житлово-комунальних послуг, забезпечення ліками, санаторно-курортного лікування, пріоритетного отримання житла, працевлаштування, податкових преференцій, доступу до освіти та інших форм підтримки. Саме цей закон задає базову логіку державної політики: держава визнає особливий внесок ветеранів у забезпечення національної безпеки й, відповідно, бере на себе зобов'язання компенсувати втрати, пов'язані з участю у бойових діях, шляхом надання цільових соціальних гарантій.

Разом із тим, сучасна ветеранська політика не може обмежуватися лише традиційними соціальними пільгами, тому важливу роль відіграють інші закони, що забезпечують комплексність підходу. Закон України «Про соціальні послуги» формує правові засади надання соціальної підтримки різним вразливим категоріям населення, у тому числі ветеранам, через систему соціальних послуг, що включають соціальний супровід, догляд, підтримане проживання, кризове втручання, консультування, соціальну адаптацію та інтеграцію [33]. Цей закон дозволяє розглядати ветеранів не лише як отримувачів пільг, а як осіб, для яких можуть бути розроблені індивідуальні

плани надання соціальних послуг, що особливо важливо на рівні територіальних громад.

Відповідно до законодавства й окреслених стратегічних цілей Кабінетом Міністрів України розробляються пріоритети ветеранської політики. У Плані пріоритетних дій Уряду на 2025 рік визначено напрями діяльності, серед яких основними є (Рис. 1.3.):

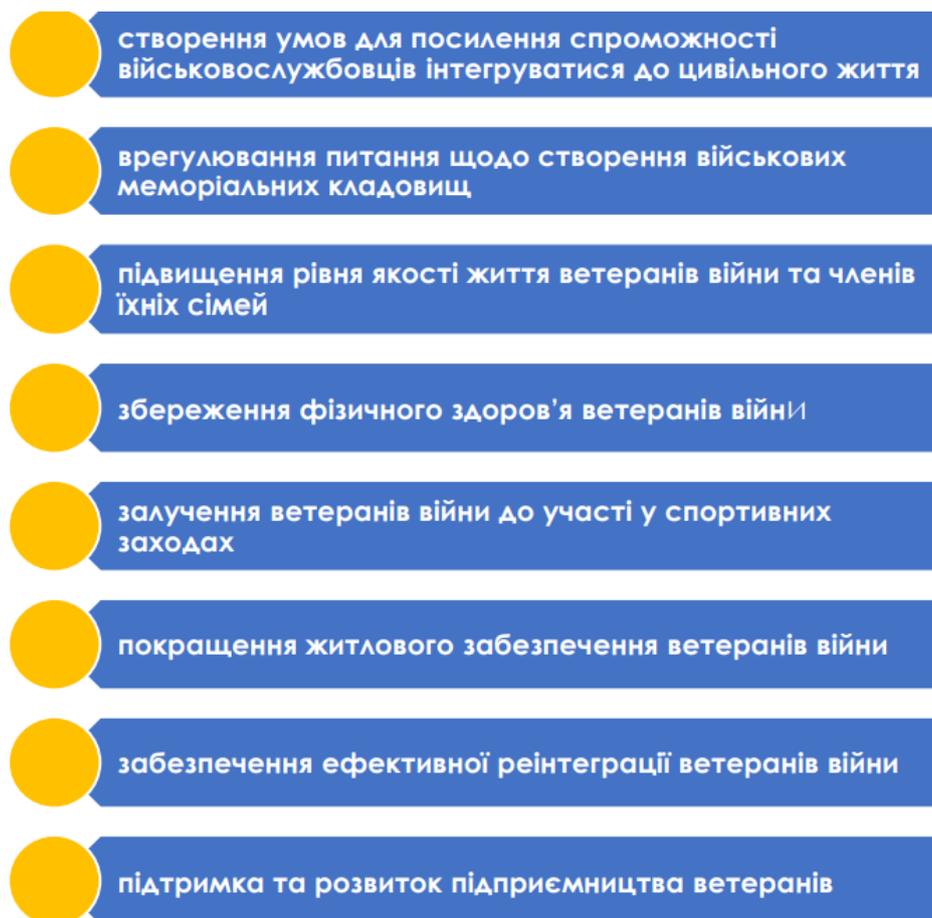


Рис.1.3. План пріоритетних дій Уряду на 2025 рік

Важливим елементом нормативної основи є законодавство у сфері охорони здоров'я та реабілітації. Закон України «Про реабілітацію у сфері охорони здоров'я» визначає правові, організаційні й фінансові засади реабілітаційної допомоги, яка включає медичну, фізичну, професійну та психосоціальну реабілітацію [32]. Для ветеранів і осіб з інвалідністю внаслідок війни цей закон є ключовим, оскільки саме він створює правові умови для функціонування реабілітаційних центрів, визначає стандарти послуг, вимоги до фахівців та механізми маршрутизації пацієнтів. У поєднанні з новим

законодавством про психічне здоров'я він формує основу для розбудови сучасної системи підтримки психічного здоров'я ветеранів, включно з доступом до психологічної та психотерапевтичної допомоги, кризових інтервенцій, програм раннього втручання, груп взаємопідтримки.

Окремий пласт нормативного регулювання становлять акти, пов'язані з економічною та професійною інтеграцією ветеранів. Закон України «Про зайнятість населення» містить норми щодо сприяння працевлаштуванню ветеранів, професійної адаптації, перекваліфікації, участі у програмах активної політики зайнятості. На його основі реалізуються програми професійного навчання, грантової підтримки, розвитку підприємництва для ветеранів, що дозволяє поєднати соціальний захист із економічною активністю та самозарадністю. Закон України «Про освіту» й інші акти у сфері освіти доповнюють цю систему, забезпечуючи можливість здобуття нової освіти, підвищення кваліфікації та перекваліфікації за рахунок державних і місцевих програм, що особливо важливо для демобілізованих осіб, які мають переорієнтуватися на цивільний ринок праці [42, с.503-518].

Не менш важливим для формування ветеранської політики є законодавство у сфері пенсійного забезпечення осіб, звільнених з військової служби, та законодавство про національну безпеку й оборону [31]. Пенсійне законодавство встановлює особливі умови призначення пенсій військовослужбовцям та іншим категоріям захисників, а також визначає порядок перерахунку виплат з урахуванням змін у грошовому забезпеченні. Закони про національну безпеку й оборону формують концептуальну основу статусу військовослужбовців і ветеранів як суб'єктів забезпечення безпеки держави, що опосередковано впливає на зміст ветеранської політики та масштаби зобов'язань держави перед ними.

Суттєву роль у контексті ветеранської політики відіграють і акти, що регулюють надання адміністративних послуг та діяльність центрів надання адміністративних послуг, оскільки саме через ЦНАП значна частина ветеранів реалізує свої права на отримання статусів, довідок, пільг та інших сервісів.

Закон України «Про адміністративні послуги» та пов'язані з ним підзаконні акти визначають загальні стандарти якості, доступності й прозорості послуг, а також створюють передумови для інтеграції ветеранських сервісів у єдину систему надання адміністративних послуг на місцевому рівні [24, с. 32].

Таким чином, вже на рівні законів формується багатомірною нормативна основа ветеранської політики, яка охоплює питання статусу, соціального захисту, медичної та психологічної реабілітації, зайнятості, пенсійного забезпечення, доступу до адміністративних послуг. Ця база є вихідною точкою для подальшої деталізації через підзаконні акти, стратегічні документи, цифрові інструменти й інституційні механізми, які разом складають сучасну модель правового регулювання у сфері підтримки ветеранів в Україні.

Нормативно-правове забезпечення ветеранської політики в Україні значною мірою деталізується через систему постанов Кабінету Міністрів України та відомчих нормативних актів, які конкретизують механізми реалізації законодавства, визначають порядок надання соціальних гарантій, процедури взаємодії органів влади, стандарти послуг та інструменти їхнього адміністрування. Саме ці акти створюють практичну основу, на якій вибудовується щоденна робота органів соціального захисту, системи охорони здоров'я, центрів реабілітації, органів місцевого самоврядування та центрів надання адміністративних послуг. Значна кількість таких документів ухвалювалася у відповідь на нові соціальні виклики, зумовлені російською агресією, що вимагало адаптації та значного розширення системи державної підтримки ветеранів, їхніх сімей та сімей загиблих військовослужбовців.

Постанови Кабінету міністрів України регулюють широкий спектр питань, пов'язаних із забезпеченням ветеранів соціальними виплатами, компенсаціями, підтримкою у сфері охорони здоров'я, реабілітації та психологічного відновлення [9]. Через ці акти визначено порядок надання статусів учасника бойових дій, особи з інвалідністю внаслідок війни та члена сім'ї загиблого, процедури призначення одноразових грошових виплат,

компенсацій за втрату працездатності чи інвалідність, а також правила забезпечення технічними засобами реабілітації. Окремі постанови присвячено питанню забезпечення ветеранів житлом та механізму грошових компенсацій для придбання житла для осіб з інвалідністю I–II груп унаслідок війни та членів сімей загиблих [40]. У сфері професійної інтеграції та зайнятості підзаконні акти регулюють порядок організації професійного навчання, перекваліфікації, участі у програмах сприяння підприємницькій діяльності, надання грантів для започаткування власної справи ветеранами.

Важливе місце в системі нормативного регулювання займають постанови, спрямовані на розвиток реабілітаційної та психологічної підтримки [8, с.74-86; 32]. Вони визначають маршрутизацію пацієнтів, порядок направлення ветеранів на медичну реабілітацію, умови функціонування реабілітаційних центрів, стандарти надання психологічної допомоги та механізми взаємодії закладів охорони здоров'я з Міністерством у справах ветеранів, Міністерством охорони здоров'я та органами місцевого самоврядування. Підзаконні акти регулюють і питання соціального супроводу, індивідуальних планів, надання комплексних соціальних послуг, діяльності центрів соціальних служб, що мають особливе значення в громадах, де здійснюється персоніфікована підтримка демобілізованих осіб. Постанови КМУ також стосуються цифрової трансформації ветеранських сервісів, зокрема функціонування державних реєстрів, інтеграції інформаційних систем, адміністрування електронних послуг і впровадження сервісу «Ветеран» [27].

Таким чином, система підзаконних актів не лише деталізує законодавство, але й виконує роль механізму оперативного реагування держави на нові виклики та зміну потреб ветеранів, забезпечуючи практичну реалізацію політики на національному та місцевому рівнях.

Важливим стратегічним документом, який визначає довгострокові орієнтири розвитку державної політики у сфері підтримки ветеранів, є Стратегія ветеранської політики України до 2030 року, схвалена

розпорядженням Кабінету Міністрів України від 12 жовтня 2024 року №1209-р [35]. Цей документ став результатом еволюції державної політики у відповідь на масштабні наслідки російської агресії, що спричинила необхідність формування цілісної, сучасної та людиноцентричної системи підтримки захисників і захисниць. Стратегія закріплює нову концептуальну модель ветеранської політики, яка виходить за межі традиційної компенсаційної парадигми й базується на принципах гідності, інтеграції, стійкості, партнерства, безперервної підтримки та орієнтації на потреби різних категорій ветеранів. Документ визначає ключові цілі, пріоритети, завдання та механізми реалізації політики до 2030 року, закладаючи основу для побудови комплексної системи державних і місцевих інституцій, здатних забезпечити повноцінне повернення ветеранів до суспільного життя.

У Стратегії визначено шість стратегічних цілей, спрямованих на створення умов для медичної, психологічної, професійної, соціальної та цифрової підтримки ветеранів. Вона передбачає розвиток мережі реабілітаційних та психічних сервісів, модернізацію системи соціального захисту, розбудову інституту фахівця із супроводу, розширення можливостей професійної адаптації й зайнятості, запровадження ефективних механізмів партнерства з громадянським суспільством та міжнародними організаціями. Окремий акцент зроблено на розвитку місцевої ветеранської політики, що передбачає розширення повноважень територіальних громад, забезпечення їх ресурсами й методичними рекомендаціями, а також створення єдиних стандартів надання послуг ветеранам на місцях.

Стратегія 2030 підкреслює важливість цифрової трансформації ветеранської сфери, зокрема розвитку державного реєстру ветеранів, електронних даних про надані послуги, систем аналізу потреб та цифрових сервісів, які забезпечують швидкий і зручний доступ до прав і гарантій. У межах реалізації Стратегії передбачено комплекс заходів, спрямованих на стандартизацію послуг, підвищення професійної компетентності фахівців, зміцнення міжвідомчої взаємодії та впровадження системи моніторингу й

оцінки результатів політики. Така орієнтація на результативність і відповідальність відповідає європейським принципам *good governance* і сприяє формуванню ефективної моделі державного управління у сфері ветеранської політики.

Стратегія ветеранської політики України до 2030 року є не лише стратегічним документом, але й практичним дороговказом для органів державної влади й органів місцевого самоврядування, оскільки саме вона визначає логіку трансформації нормативної, інституційної та сервісної системи. Її впровадження створює основу для переходу від фрагментарного підходу до комплексної, скоординованої політики, що ставить у центр потреби ветеранів і забезпечує умови для їх повноцінної інтеграції у життя громади.

Еволюція нормативно-правового регулювання ветеранської політики в Україні, яка з одного боку спирається на масштабну систему законів і підзаконних актів, а з іншого — формує стратегічне бачення розвитку сфери до 2030 року, об'єктивно створила потребу в подальшій систематизації та кодифікації законодавства. Розширення кола ветеранів, збільшення кількості інституцій, відповідальних за реалізацію політики, впровадження нових механізмів соціальної, реабілітаційної та професійної підтримки, поява цифрових інструментів і адміністративних сервісів призвели до того, що чинне законодавство стало надмірно фрагментованим, нерідко суперечливим і складним у правозастосуванні. У цих умовах виникла потреба створення єдиного системного документа, який би об'єднав основні норми, забезпечив їх узгодженість і закріпив сучасну концептуальну модель державної та місцевої ветеранської політики. Саме як відповідь на цю потребу розглядається підготовка проєкту Ветеранського кодексу України — кодифікованого нормативного акта, покликаного стати новою правовою основою для формування цілісної, ефективної та людиноцентричної системи підтримки ветеранів, що відповідає сучасним викликам та стратегічним орієнтирам держави.

У межах модернізації нормативно-правової бази та відповідно до потреб, визначених Стратегією ветеранської політики України до 2030 року, однією з ключових ініціатив державної політики стало створення проєкту Ветеранського кодексу України — комплексного кодифікованого акту, покликаного систематизувати, уніфікувати та оновити законодавство у сфері підтримки ветеранів, членів їхніх сімей та сімей загиблих захисників. Необхідність такого документа зумовлена суттєвим розширенням кола суб'єктів, охоплених ветеранською політикою, зростанням кількості норм, що регулюють їхні права і гарантії, а також збільшенням кількості органів, відповідальних за реалізацію відповідних заходів. Чинна система законів і підзаконних актів, сформована в різні періоди та під впливом різних політичних і соціальних обставин, виявилась надмірно фрагментарною, що ускладнює її практичне застосування та створює ризики нерівномірного доступу до гарантій на рівні територіальних громад.

Проєкт Ветеранського кодексу [25] покликаний стати єдиним системним нормативно-правовим актом, який об'єднає положення базових законів щодо статусів, соціальних гарантій, прав ветеранів, вимог до реабілітаційних, соціальних, психологічних та професійних послуг, а також визначить нові механізми реалізації державної політики. Серед передбачених новацій особливу увагу приділено впровадженню сучасної людиноцентричної моделі підтримки, що ґрунтується на принципах гідності, рівності, доступності, безперервності допомоги та індивідуального підходу. Кодекс має закріпити системний підхід до формування індивідуальних реабілітаційних і соціальних планів, створити нормативні умови для функціонування інституту фахівця із супроводу ветеранів, упорядкувати механізми професійної адаптації, зайнятості та підприємництва, а також визначити стандарти надання адміністративних послуг у сфері ветеранської політики, включно з функціонуванням адмінсервісу «Ветеран» та роботою центрів надання адміністративних послуг.

Значна частина проєкту спрямована на визначення чіткого інституційного розподілу повноважень між центральними органами виконавчої влади, зокрема Міністерством у справах ветеранів України, Міністерством соціальної політики, Міністерством охорони здоров'я, Міністерством освіти і науки, Національною службою здоров'я України, Державною службою зайнятості, а також органами місцевого самоврядування. Передбачається унормування механізмів міжвідомчої взаємодії, цифрового обміну даними, інтеграції реєстрів та використання єдиних інформаційних систем для обліку ветеранів і наданих послуг. Такий підхід має забезпечити прозорість, узгодженість та підвищення ефективності реалізації державної політики в усіх регіонах і громадах країни.

Ветеранський кодекс розглядається також як інструмент зміцнення ролі територіальних громад у формуванні та реалізації ветеранської політики. Він передбачає делегування громадам значного обсягу повноважень щодо планування та впровадження локальних програм підтримки, створення ветеранських просторів, організації соціального супроводу, надання адміністративних послуг ветеранам, забезпечення доступу до психологічної та соціальної допомоги, а також сприяння професійній реінтеграції. Кодифікація цих повноважень дозволить не лише підвищити спроможність громад, але й створити єдиний стандарт їхньої діяльності, що мінімізує регіональні диспропорції у рівні підтримки ветеранів.

Окреме місце у проєкті займає блок, присвячений цифровізації ветеранської політики, зокрема нормативному закріпленню Державного реєстру ветеранів війни, порядку його наповнення, доступу до інформації та інтеграції з іншими державними реєстрами. Передбачено нормативну основу для функціонування електронного кабінету ветерана та цифрових сервісів, які забезпечують спрощений доступ до інформації про соціальні гарантії, статус, реабілітаційні та соціальні маршрути. Запровадження таких цифрових механізмів відповідає сучасним тенденціям цифрової держави та сприяє

скороченню бюрократичних процедур, підвищуючи ефективність роботи місцевих органів влади та зручність для самих ветеранів.

У такий спосіб проєкт Ветеранського кодексу України має стати ключовим елементом реформування нормативно-правової системи, забезпечивши її цілісність, сучасність і відповідність потребам суспільства. Він спрямований не лише на юридичне упорядкування значного масиву норм, але й на формування нової філософії державної підтримки ветеранів — системної, науково обґрунтованої, гуманістичної та орієнтованої на активну участь ветеранів у житті суспільства й громади. Такий підхід логічно узгоджується зі стратегічними документами держави та відповідає міжнародним практикам формування політики у сфері підтримки ветеранів.

Реалізація нормативно-правової бази ветеранської політики в Україні неможлива без функціонування цілісної інституційної системи, яка забезпечує впровадження законодавчих норм, виконання державних та місцевих програм, надання соціальних, медичних, адміністративних, реабілітаційних та професійних послуг, а також координацію зусиль різних органів влади та громадянського суспільства. Ветеранська політика є міжсекторальною за своєю природою, а тому включає суб'єкти різного рівня: від центральних органів виконавчої влади до територіальних громад, від спеціалізованих державних інституцій до неурядових організацій і ветеранських спільнот. Ця система працює на основі законів, підзаконних актів, стратегічних документів і цифрових інструментів, а її ефективність визначає можливість забезпечення персоніфікованої та комплексної підтримки ветеранів і членів їхніх сімей.

Центральне місце у цій системі посідає Міністерство у справах ветеранів України, яке відповідно до покладених повноважень виконує функції з формування та реалізації державної політики у сфері соціального захисту ветеранів, їхньої реабілітації, соціальної адаптації, зайнятості, психологічної підтримки, професійного розвитку, цифровізації послуг та впровадження інноваційних моделей взаємодії [25]. Міністерство виступає головним координатором діяльності інших органів виконавчої влади у сфері

ветеранської політики, розробляє проекти нормативних актів, відповідає за реалізацію Стратегії ветеранської політики до 2030 року, співпрацює з органами місцевого самоврядування, міжнародними партнерами та громадськими організаціями. На рівні практичної реалізації Мінвет здійснює методичний супровід громад, формує стандарти послуг, розробляє рекомендації для фахівців із супроводу ветеранів та впроваджує цифрову інфраструктуру, включно з Державним реєстром ветеранів та адмінсервісом «Ветеран».

Важливою ланкою є Міністерство соціальної політики України, яке відповідає за загальну систему соціального захисту та адмініструє частину програм, що поширюються на ветеранів і членів їхніх сімей. Це стосується призначення соціальних виплат, надання соціальних послуг, організації роботи центрів соціальних служб, визначення підходів до формування індивідуальних планів соціального супроводу та управління діяльністю соціальних установ. У взаємодії з Міністерством у справах ветеранів Мінсоцполітики бере участь у розробці стандартів соціальних послуг для ветеранів, механізмів інтегрованої допомоги та програм підтримки сімей загиблих, що забезпечує комплексність політики та узгодженість різних її компонентів.

Суттєву роль у реалізації політики відіграє система охорони здоров'я, яка забезпечує медичну допомогу, реабілітацію та психологічну підтримку ветеранів [20, с.62-70; 29; 32]. Міністерство охорони здоров'я України та Національна служба здоров'я України визначають порядок організації й фінансування медичної допомоги, затверджують стандарти та маршрути реабілітації, проводять спеціалізовану підготовку фахівців і формують мережу закладів, здатних надавати високоякісні реабілітаційні послуги. Значну частину кваліфікованої допомоги здійснюють медичні реабілітаційні центри, центри психічного здоров'я, військові шпиталі, а також спеціалізовані установи, що працюють у співпраці з міжнародними партнерами та громадськими організаціями.

Не менш важливою є роль Державної служби зайнятості, яка відповідає за професійну адаптацію та працевлаштування ветеранів [18, с. 115-120]. У межах своїх повноважень вона організовує професійне навчання, перекваліфікацію, створює програми активної підтримки зайнятості, взаємодіє з роботодавцями, адмініструє грантові програми для ветеранів-підприємців, формує базу вакансій і здійснює індивідуальний підхід до працевлаштування демобілізованих [20, с. 62-70]. Це забезпечує можливість повернення ветеранів до економічно активного життя та сприяє зниженню ризику соціальної вразливості.

Значне місце у реалізації ветеранської політики належить органам місцевого самоврядування, які, відповідно до сучасних підходів, визначаються не лише як виконавці державної політики, а як повноцінні суб'єкти її формування на локальному рівні. Громади відповідають за розробку та реалізацію власних програм підтримки ветеранів, організацію соціального супроводу, створення ветеранських просторів, розвиток партнерств із громадськими організаціями, а також за забезпечення роботи фахівців із супроводу. Через центри надання адміністративних послуг громади здійснюють надання значної частини адміністративних послуг, пов'язаних із реалізацією прав ветеранів, включно з оформленням статусів, довідок, консультацій, інформаційної підтримки та доступу до цифрових сервісів. Використання адмінсервісу «Ветеран» та доступ до Державного реєстру ветеранів дозволяють громадам здійснювати персоніфіковане планування, аналіз потреб та оцінку ефективності впроваджуваних заходів.

Важливу роль у реалізації політики відіграють центри соціальних служб, які здійснюють індивідуальний соціальний супровід ветеранів та їхніх родин, проводять оцінку потреб, складають індивідуальні плани, забезпечують доступ до комплексних послуг та координують діяльність інших суб'єктів. У межах сучасної моделі особливе значення отримує інститут фахівця із супроводу ветеранів, який працює на рівні громади та виконує ключову функцію в забезпеченні безперервності та системності допомоги. Його

діяльність передбачає поєднання соціальної роботи, консультування, навігації по сервісах, кейс-менеджменту та взаємодії з реєстрами, що дозволяє якісно організувати підтримку демобілізованих осіб.

Окреме місце займають неурядові організації, ветеранські спільноти, громадські ініціативи та ветеранські простори, які виконують унікальну роль у психологічній, соціальній і професійній реінтеграції ветеранів [25]. Низка організацій реалізує програми менторства, самопомоги, груп взаємопідтримки, психосоціальної реабілітації, юридичної підтримки та розвитку ветеранського підприємництва. Їхня діяльність значною мірою базується на партнерстві з Міністерством у справах ветеранів, громадами та міжнародними інституціями, що робить громадський сектор одним із ключових елементів інституційної архітектури ветеранської політики.

У підсумку інституційна система реалізації ветеранської політики в Україні є багатоетапною, взаємопов'язаною та гнучкою, що дозволяє реагувати на складні та динамічні потреби ветеранів, їхніх сімей і громад. Вона забезпечує перехід від суто пільгової моделі до комплексної, яка охоплює соціальну, психологічну, професійну, медичну, освітню та цифрову підтримку. Злагоджена взаємодія всіх суб'єктів цієї системи формує основу для ефективної реалізації Стратегії ветеранської політики, підвищення ролі територіальних громад, впровадження інноваційних механізмів та забезпечення гідних умов життя для захисників і захисниць України [35].

1.3. Теоретичні засади та механізми стратегії ветеранської політики на місцевому рівні

В умовах децентралізації та трансформації системи публічного управління в Україні місцевий рівень набуває ключового значення у формуванні та реалізації державної ветеранської політики. Сучасні підходи до організації підтримки ветеранів війни та членів їхніх сімей базуються на принципах субсидіарності, людиноцентричності та партнерства, які передбачають, що саме територіальна громада стає основним простором, у

якому формується індивідуальна траєкторія соціальної, психологічної, професійної й медичної реабілітації та реінтеграції захисників [6]. У науковій літературі підкреслюється, що локальний рівень має унікальні інституційні переваги: близькість до населення, можливість збору детальної інформації про потреби ветеранів, оперативність прийняття рішень та адаптивність механізмів підтримки до конкретних умов громади (Рис. 1.4).



Рис. 1.4. Структура переходу з військової служби до цивільного життя

Теоретичним підґрунтям для розуміння місцевої ветеранської політики виступають концепції публічного управління, що визначають логіку формування та реалізації політик. Однією з провідних моделей є цикл публічної політики (policy cycle), який включає етапи ідентифікації проблеми, формування цілей, розроблення інструментів та механізмів впливу, імплементації та подальшої оцінки ефективності. Для ветеранської політики це означає необхідність системного аналізу потреб різних груп ветеранів, визначення бажаних результатів (соціальна адаптація, працевлаштування, доступ до послуг), добір оптимальних програм та управлінських рішень, а також проведення регулярного моніторингу їх результативності [22, с. 98].

Значну увагу сучасні дослідники звертають на концепцію evidence-based policy, яка орієнтує органи місцевого самоврядування на прийняття рішень,

заснованих на доказах, статистиці, соціологічних опитуваннях та реєстрах. Для ветеранської політики це особливо важливо у зв'язку з необхідністю комплексного обліку ветеранів, аналізу соціально-демографічних характеристик, визначення груп підвищеної вразливості, а також прогнозування потреб у послугах. У цьому контексті важливе значення мають державні цифрові інструменти, такі як Єдиний державний реєстр ветеранів війни та електронний сервіс «Ветеран», які надають інформаційну основу для планування на місцях [27].

Іншим важливим теоретичним підходом є модель *people-centered design*, або людиноцентричний підхід, який передбачає орієнтацію політик на реальні потреби та життєві обставини конкретних груп ветеранів. На місцевому рівні це виражається у впровадженні кейс-менеджменту, індивідуальних планів супроводу, створенні спеціалізованих посад фахівців із супроводу ветеранів, що відповідає сучасним управлінським стандартам, рекомендованим Міністерством у справах ветеранів України. Людиноцентричний підхід дозволяє розглядати ветерана не як пасивного отримувача соціальних послуг, а як активного учасника громади, здатного до самореалізації та суспільної участі за умови належної підтримки.

У системі локальної ветеранської політики особливе місце посідає підхід *community-based governance*, який розглядає громаду як простір спільного творення політики на основі взаємодії органів влади, інститутів громадянського суспільства, громадських ветеранських організацій, бізнесу та самих ветеранів. Така модель підсилює соціальну інтеграцію, підвищує рівень довіри, створює основу для формування сталих механізмів підтримки й самопідтримки. У громадах, де активно працюють ветеранські простори, розвивається менторство, взаємодопомога, групи психологічної підтримки, реалізуються ініціативи з розвитку ветеранського підприємництва. Це підтверджує ефективність спільного підходу, який також включений до державної Стратегії ветеранської політики до 2030 року [35].

Комплексність сучасної ветеранської політики вимагає від громад застосування інтегрованого підходу до надання послуг — від адміністративних до соціальних, реабілітаційних, психологічних, освітніх та медичних. Теоретична база інтегрованих послуг (*integrated services*) визначає необхідність створення на місцевому рівні координованих маршрутів допомоги, що забезпечують безперервність підтримки ветерана після демобілізації. Такі маршрути включають первинний контакт у ЦНАП чи соціальній службі, роботу фахівця із супроводу, формування індивідуального плану, подальше направлення до медичних, реабілітаційних або освітніх установ, а також моніторинг досягнутих результатів.

Сучасна ветеранська політика на місцевому рівні ґрунтується на системі принципів, що визначають її змістовне та організаційне наповнення. Ці принципи випливають із положень чинного законодавства, державних стратегічних документів, міжнародних стандартів та наукових досліджень у сфері публічного управління [22, с. 98]. Вони формують основу для побудови ефективної, інклюзивної та людиноцентричної системи підтримки ветеранів у територіальних громадах, а також забезпечують узгодженість державної та місцевої політики.

Одним із ключових принципів є принцип гідності та поваги до ветерана, який визначає необхідність створення умов, що забезпечують шанобливе ставлення до особи, котра брала участь у захисті держави. На місцевому рівні цей принцип реалізується через якість і доступність послуг, усунення бюрократичних бар'єрів, формування партнерських відносин між органами влади та ветеранами, а також створення середовища, в якому захисники та члени їхніх сімей відчують підтримку і визнання свого внеску в безпеку й незалежність держави.

Принцип участі ветеранів у формуванні та реалізації політики передбачає залучення їх до процесів прийняття рішень [6]. Дослідження підтверджують, що політика, розроблена без урахування досвіду та потреб тих, кому вона адресована, втрачає ефективність та не відповідає реальним

викликам. Тому на місцевому рівні важливим стає створення консультативно-дорадчих структур — ветеранських рад, робочих груп, фокус-груп, які дозволяють ветеранам висловлювати свою позицію та впливати на розвиток програм і сервісів. Такий підхід узгоджується з принципами Стратегії ветеранської політики України до 2030 року та міжнародними практиками розвитку *community-based governance* [20, с. 62-70].

Принцип доступності та рівності прав гарантує, що всі ветерани, незалежно від віку, стану здоров'я, виду служби, соціального статусу чи місця проживання, повинні мати рівний доступ до послуг та ресурсів. У межах громади це означає необхідність створення безбар'єрного середовища, забезпечення доступності інфраструктури, адаптації адміністративних і соціальних послуг для різних груп ветеранів. Особливо це стосується ветеранів із інвалідністю, демобілізованих осіб, ветеранів старшого віку, сімей загиблих захисників, для яких необхідні особливі механізми підтримки.

Принцип безперервності підтримки відображає сучасне уявлення про те, що процес реінтеграції ветерана — не одноразова дія, а довготривалий маршрут, який складається з кількох етапів: повернення з фронту, адаптація в громаді, відновлення здоров'я, отримання професійних навичок, працевлаштування, соціальне включення. Наукові моделі реабілітації та соціальної інклюзії наголошують, що розрив між етапами призводить до ускладнення процесу адаптації, підвищення рівня психологічного виснаження, проблем у сім'ї та суспільних відносинах. Тому громади повинні забезпечувати цілісний, узгоджений маршрут супроводу, де адміністративні, соціальні, медичні та освітні послуги пов'язані між собою.

Важливим є також принцип індивідуалізації, який зумовлений тим, що ветерани — не однорідна група, а категорія, яка включає людей з різним досвідом служби, різними потребами та життєвими обставинами. Формування індивідуального плану супроводу, що враховує профіль потреб конкретного ветерана, його сім'ї, стан здоров'я, професійні наміри та соціальні ресурси, є вимогою сучасної моделі кейс-менеджменту, яку впроваджує Міністерство у

справах ветеранів України [25]. На місцевому рівні ця робота забезпечується фахівцями із супроводу ветеранів війни та демобілізованих осіб, чия діяльність регламентується методичними рекомендаціями та постановами уряду.

Окреме місце займає принцип міжвідомчої взаємодії, який лежить в основі всіх сучасних державних реформ у сфері соціальної підтримки. Ветеранська політика, за своєю природою, є міжгалузевою, оскільки охоплює адміністративні, соціальні, психологічні, медичні, освітні, правові та економічні аспекти. Це вимагає налагодження системної взаємодії між органами місцевого самоврядування, структурними підрозділами соціального захисту, центрами зайнятості, медичними установами, закладами освіти, центрами реабілітації, громадськими організаціями та державними органами, зокрема Міністерством у справах ветеранів України. Без узгодженої роботи цих інституцій підтримка ветеранів буде фрагментованою та недостатньо ефективною.

Значущим принципом є також принцип цифровізації та використання сучасних інформаційних технологій. Він полягає у впровадженні цифрових сервісів, реєстрів, електронних кабінетів, які забезпечують прозорість, швидкість та доступність послуг для ветеранів. На місцевому рівні цей принцип передбачає інтеграцію роботи громади з Єдиним державним реєстром ветеранів війни, сервісом «Ветеран» та цифровими платформами, що дозволяють вести облік потреб, відстежувати маршрути соціального супроводу, аналізувати статистику та прогнозувати навантаження на місцеву інфраструктуру підтримки [36].

Останнім із ключових принципів є принцип партнерства та соціальної солідарності, який підкреслює важливість взаємодії громади із бізнесом, громадськими організаціями, ветеранськими спільнотами, благодійними фондами. Такі партнерства створюють додаткові можливості для розвитку програм реабілітації, працевлаштування, психологічної підтримки, підприємництва та соціально-культурної інтеграції. У багатьох країнах саме

партнерські моделі довели свою ефективність, оскільки дозволяють громаді мобілізувати ширші ресурси та підсилити власну інституційну спроможність.

Механізми реалізації ветеранської політики на місцевому рівні становлять комплекс організаційних, управлінських, фінансових, соціальних, цифрових та комунікаційних інструментів, які забезпечують перетворення державних стратегічних документів у практичні дії громади. Вони формують інституційну інфраструктуру, через яку територіальна громада здійснює підтримку ветеранів війни, членів їхніх сімей та сімей загиблих захисників. Теоретичне осмислення цих механізмів є необхідним для подальшого аналізу реального стану їх запровадження у конкретній громаді.

Організаційні механізми є фундаментом функціонування локальної ветеранської політики, оскільки забезпечують структурованість і системність управлінських рішень. Ці механізми охоплюють створення відповідальних підрозділів, визначення повноважень посадових осіб, формування координаційних рад або консультативних органів за участю ветеранів. У сучасній управлінській моделі важливе місце належить інституту фахівця із супроводу ветеранів та демобілізованих осіб, чия діяльність регламентована методичними рекомендаціями Міністерства у справах ветеранів України [25]. Цей фахівець виконує функції первинної оцінки потреб, формування індивідуального плану, координації міжвідомчої взаємодії та моніторингу результатів. У багатьох громадах саме він стає ключовою ланкою, що пов'язує адміністративну, соціальну, медичну та освітню системи підтримки ветеранів у єдину траєкторію супроводу.

Управлінські механізми включають розроблення локальних нормативно-правових актів, програм та стратегій, що визначають цілі та напрями роботи громади у сфері ветеранської політики. Вони охоплюють створення місцевих комплексних програм підтримки ветеранів, регулювання порядку надання послуг, затвердження стандартів взаємодії між різними службами. Управлінські механізми формують нормативне підґрунтя, яке забезпечує сталість політик, їх передбачуваність та відповідність вимогам

державної Стратегії ветеранської політики до 2030 року [35]. Саме через локальні нормативні акти громада конкретизує, які послуги та в якому обсязі вона надає, які інституції залучає до цього процесу та яким чином здійснюється моніторинг ефективності заходів.

Фінансові механізми забезпечують можливість практичного виконання завдань ветеранської політики. Вони включають планування бюджетних видатків на підтримку ветеранів, фінансування місцевих програм, забезпечення співфінансування державних ініціатив та участь у субвенціях і грантових програмах. Фінансовий аспект особливо важливий у громадах із обмеженими ресурсами, де виникає потреба ефективного перерозподілу коштів або залучення додаткових джерел фінансування. Теоретичні моделі публічних фінансів наголошують на необхідності програмно-цільового підходу, коли бюджетні кошти розподіляються відповідно до визначених очікуваних результатів. У сфері ветеранської політики це дає можливість забезпечити фінансування реабілітаційних послуг, підтримки зайнятості, соціального супроводу, діяльності ветеранських просторів тощо.

Соціальні механізми становлять комплекс інструментів, спрямованих на забезпечення соціальної адаптації ветеранів та їхніх родин. Вони охоплюють надання соціальних послуг, роботу центрів соціального захисту, соціальних працівників, психологів, залучення закладів охорони здоров'я та реабілітації. У межах цих механізмів особливу роль відіграє система соціального супроводу та індивідуальних планів, що базується на моделі case management, широко застосовуваній у міжнародній практиці. Соціальні механізми спрямовані не лише на вирішення нагальних проблем ветеранів, а й на створення умов для їх довготривалої реінтеграції у суспільне життя.

Сервісні механізми є важливою складовою сучасної місцевої ветеранської політики, оскільки забезпечують доступ ветеранів до адміністративних та інших послуг на засадах «єдиного вікна» [24]. Важливе місце серед них посідає робота центрів надання адміністративних послуг, які відповідно до методичних рекомендацій Міністерства у справах ветеранів

інтегрують перелік послуг, пов'язаних зі статусом ветерана, соціальними гарантіями та іншими аспектами підтримки. Сервісний підхід дозволяє мінімізувати бюрократичні бар'єри, підвищити швидкість обслуговування та створити зручні умови для отримання комплексної допомоги. У міжнародній практиці сервісні механізми довели свою ефективність у побудові людиноцентричних моделей публічного управління.

Цифрові механізми формують сучасну інфраструктуру реалізації ветеранської політики. Вони базуються на використанні державних реєстрів, електронних сервісів, інформаційних систем моніторингу та аналітики. Єдиний державний реєстр ветеранів війни, електронний кабінет ветерана, сервіс «Ветеран» та цифрові рішення на рівні громади забезпечують збирання та обробку даних, необхідних для планування і реалізації політик. Використання цифрових інструментів дозволяє громадам автоматизувати процеси обліку, моніторингу, формування статистичних звітів, а також покращувати комунікацію з ветеранами. Теоретичні моделі цифрової трансформації вказують, що цифровізація не лише спрощує доступ до послуг, а й підвищує прозорість, підзвітність та якість управлінських рішень.

Комунікаційні механізми спрямовані на забезпечення відкритого діалогу між владою та ветеранською спільнотою. До них належать інформаційні кампанії, консультації, громадські обговорення, регулярне інформування про послуги та програми. Ефективна комунікація сприяє формуванню довіри, підвищує обізнаність ветеранів щодо своїх прав і можливостей, а також забезпечує зворотний зв'язок, необхідний для удосконалення політики. У теорії публічного управління комунікаційні механізми розглядаються як основа *participatory governance* — моделі, що передбачає активну участь громадян у творенні політики.

Партнерські механізми є важливою частиною сучасної ветеранської політики, оскільки вони дозволяють громадам розширювати свої можливості шляхом залучення зовнішніх ресурсів. Співпраця з громадськими організаціями, благодійними фондами, бізнесом, міжнародними партнерами

та іншими інституціями створює додаткову підтримку для реалізації реабілітаційних, соціальних, культурних і економічних проєктів. Партнерські механізми також підсилюють соціальну інтеграцію ветеранів, заохочують їхню участь у житті громади та сприяють формуванню сталих соціальних зв'язків.

Загалом механізми реалізації ветеранської політики на місцевому рівні утворюють багатоаспектну систему, яка передбачає взаємодію управлінських, сервісних, соціальних та цифрових інструментів. Ефективність цієї системи залежить від рівня інституційної спроможності громади, її здатності аналізувати потреби ветеранів, планувати та реалізовувати політики, забезпечувати міжвідомчу взаємодію та залучати партнерів. Теоретичне розуміння цих механізмів створює основу для аналізу практичного стану локальної ветеранської політики в конкретній територіальній громаді, що буде здійснено у наступному розділі магістерської роботи.

Важливе значення для теоретичного обґрунтування місцевої ветеранської політики має аналіз міжнародного досвіду, оскільки сучасні моделі підтримки ветеранів у багатьох країнах світу розвивалися в умовах масштабних військових конфліктів і характеризуються високим рівнем інституційної зрілості. У США, Канаді, Великій Британії, Ізраїлі та ряді країн Європейського Союзу була сформована комплексна система реабілітації, соціальної підтримки та забезпечення зайнятості ветеранів, яка поєднує державні, місцеві та громадські інструменти.

Американська модель (U.S. Department of Veterans Affairs) ґрунтується на високому рівні децентралізації та сильній інфраструктурі підтримки на місцевому рівні. У штатах діють ветеранські центри, які забезпечують доступ до адміністративних, медичних, психологічних та освітніх послуг за принципом інтегрованого сервісу. Значну увагу приділено індивідуальним реабілітаційним програмам і комплексному підходу, що охоплює здоров'я, працевлаштування, ментальне благополуччя та соціальну адаптацію. Цей

досвід демонструє ефективність поєднання локальної автономії з єдиними державними стандартами [18, с.115-120].

Канада застосовує модель *people-centered case management*, у якій роль місцевого рівня надзвичайно висока. Кожен ветеран має доступ до індивідуального менеджера випадку, що супроводжує його протягом усієї траєкторії адаптації [10, с.37-51]. Уряд Канади підкреслює необхідність міжвідомчого підходу та широкої участі громадських організацій, які відіграють ключову роль у наданні соціальних, психологічних і реабілітаційних послуг. Важливим елементом є акцент на працевлаштуванні та перекваліфікації, що значно підвищує рівень економічної інтеграції ветеранів.

У Великій Британії модель *Local Veterans Strategy* передбачає, що саме місцеві ради відповідають за реалізацію основних заходів підтримки ветеранів. Органи місцевої влади розробляють локальні плани дій, координують співпрацю між медичними службами, освітніми установами, центрами зайнятості та громадськими організаціями. Значну увагу приділено партнерській взаємодії та створенню безбар'єрного доступу до послуг.

Ізраїльська модель також демонструє ефективність сильної співпраці між центральними та місцевими органами влади, з особливим акцентом на післятравматичну підтримку та реабілітацію [26]. На місцевому рівні діють центри психологічної допомоги, ветеранські хаби та спільноти, що забезпечують адаптацію та соціальне включення ветеранів.

Аналіз міжнародних практик засвідчує, що найбільш ефективні моделі ветеранської політики мають такі спільні риси: сильну інституційну роль місцевих громад, інтегрованість сервісів, індивідуалізований підхід, розвинену мережу партнерств, високий рівень цифровізації та постійний моніторинг ефективності політик. Саме такі підходи лежать в основі сучасних реформ, що впроваджуються в Україні, зокрема в межах Стратегії ветеранської політики до 2030 року та проекту Ветеранського кодексу.

Узагальнюючи теоретичні підходи, можна стверджувати, що сучасна модель місцевої ветеранської політики є багаторівневою, інтегрованою та динамічною системою, яка поєднує організаційні, управлінські, фінансові, соціальні, сервісні, цифрові, комунікаційні та партнерські механізми. У центрі цієї системи перебуває ветеран, а завдання громади полягає у забезпеченні безперервного та комплексного маршруту підтримки, що охоплює медичну, психологічну, соціальну, економічну та освітню складові. Територіальні громади повинні не лише виконувати вимоги державної політики, але й адаптувати їх до локального контексту, враховуючи реальні потреби ветеранів, можливості інституцій та наявний ресурсний потенціал.

Теоретичні засади, розглянуті у цьому підрозділі, створюють основу для переходу до практичного аналізу стану реалізації ветеранської політики у конкретній територіальній громаді. Вони визначають критерії, за якими можна оцінити рівень інституційної спроможності, якість механізмів підтримки, ефективність взаємодії між службами та відповідність місцевої політики державним стандартам. Саме з урахуванням цих теоретичних положень у наступному розділі буде проведено детальний аналіз механізмів формування та реалізації ветеранської політики у Шпанівській сільській територіальній громаді.

Висновки до розділу 1.

У першому розділі магістерської роботи здійснено комплексний теоретико-методологічний аналіз формування механізмів стратегії ветеранської політики, що дозволило сформулювати цілісне наукове бачення її сутності, принципів, нормативно-правових засад та особливостей реалізації на місцевому рівні.

У процесі дослідження з'ясовано, що сучасна ветеранська політика є багатовимірною та міжсекторальною системою публічного управління, спрямованою не лише на забезпечення соціальних гарантій, а передусім на створення умов для повноцінної реінтеграції ветеранів у цивільне життя. Її

сутність полягає у поєднанні соціального захисту, медичної та психологічної реабілітації, професійної адаптації, економічної інтеграції, розвитку людського потенціалу та забезпечення активної участі ветеранів у суспільному житті. В умовах повномасштабної збройної агресії проти України ветеранська політика набуває стратегічного значення як елемент національної безпеки та соціальної стійкості держави.

Встановлено, що сучасна ветеранська політика ґрунтується на низці ключових принципів, зокрема принципах гідності, інклюзії, рівного доступу, комплексності, реінтеграції, персоналізації, безперервності підтримки, міжвідомчої взаємодії, цифрової доступності та партнерства. Зазначені принципи визначають ціннісну та управлінську основу формування політики і відповідають провідним міжнародним підходам, що застосовуються у країнах ЄС, НАТО, США, Канаді та Великобританії. Доведено, що ефективна ветеранська політика виходить за межі пільгової моделі та орієнтується на розвиток ветерана як активного суб'єкта суспільних відносин.

Аналіз нормативно-правової бази засвідчив, що в Україні сформовано розгалужену систему законодавчих і підзаконних актів, які регулюють статус ветеранів, соціальні гарантії, реабілітацію, зайнятість, доступ до адміністративних і соціальних послуг. Водночас чинна нормативна база характеризується фрагментарністю та складністю правозастосування, що обумовлює потребу в її систематизації. У цьому контексті стратегічне значення має Стратегія ветеранської політики України до 2030 року, яка закріплює перехід до людиноцентричної, комплексної та орієнтованої на результат моделі підтримки ветеранів, а також проєкт Ветеранського кодексу України як інструмент кодифікації та модернізації правового регулювання у цій сфері.

У межах розділу обґрунтовано, що ключову роль у реалізації ветеранської політики відіграє місцевий рівень, оскільки саме територіальна громада є найближчим до ветерана середовищем, у якому відбувається його соціальна, психологічна та економічна реінтеграція. Теоретичні моделі

публічного управління, зокрема *policy cycle*, *people-centered approach*, *evidence-based policy*, *community-based governance* та *integrated services*, доводять ефективність децентралізованого, індивідуалізованого та партнерського підходу до формування локальної ветеранської політики.

Визначено, що механізми реалізації ветеранської політики на місцевому рівні становлять складну систему організаційних, управлінських, фінансових, соціальних, сервісних, цифрових, комунікаційних і партнерських інструментів. Центральне місце в цій системі посідає інститут фахівця із супроводу ветеранів, кейс-менеджмент, інтеграція послуг через ЦНАП, використання державних реєстрів і цифрових платформ, а також розвиток ветеранських просторів і громадських ініціатив. Ефективність зазначених механізмів залежить від інституційної спроможності громади, рівня міжвідомчої взаємодії та залучення ресурсів громадянського суспільства й бізнесу.

Таким чином, теоретико-методологічні засади, розглянуті у першому розділі, формують наукову основу для подальшого практичного аналізу стану та ефективності реалізації ветеранської політики на рівні конкретної територіальної громади. Отримані висновки дозволяють перейти до дослідження реальних механізмів формування і впровадження стратегії ветеранської політики у Шпанівській сільській територіальній громаді, оцінки їх результативності та визначення напрямів удосконалення, що буде здійснено у наступному розділі магістерської роботи.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МЕХАНІЗМІВ СТРАТЕГІЇ ВЕТЕРАНСЬКОЇ ПОЛІТИКИ У ШПАНІВСЬКІЙ СІЛЬСЬКІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ

2.1. Характеристика Шпанівської громади як суб'єкта реалізації ветеранської політики

Шпанівська сільська територіальна громада є повноцінним адміністративно-територіальним суб'єктом, що здійснює реалізацію власних та делегованих державою повноважень, у тому числі у сфері формування та виконання ветеранської політики. Функціонування громади відбувається в умовах підвищеного соціального навантаження, спричиненого повномасштабною збройною агресією Російської Федерації проти України, що обумовлює необхідність переосмислення місцевих управлінських практик та адаптації системи соціального забезпечення до нових викликів. Саме громада стає тим інституційним середовищем, де зосереджені щоденні потреби військовослужбовців, ветеранів, їхніх сімей та внутрішньо переміщених осіб, а отже, її спроможність визначає практичну результативність державної ветеранської політики.

Соціально-економічний розвиток Шпанівської громади та її адміністративна структура створюють передумови для формування комплексної системи підтримки військових і ветеранів. На території громади функціонує розгалужена мережа закладів освіти, первинної медичної допомоги, культурних та соціальних установ, що забезпечують базові публічні послуги та соціальний супровід населення. Наявність сучасного Центру надання адміністративних послуг, інтегрованого в державну систему надання послуг, у тому числі через адмінсервіс «Ветеран», дозволяє забезпечити доступ громадян до послуг соціального характеру на місцевому рівні [11]. Це є особливо важливим з огляду на реформу децентралізації, що надала громадам більшу автономію та відповідальність у сфері соціального захисту.

В умовах війни громада виконує розширені функції, які виходять за межі традиційних сфер місцевого самоврядування. До таких функцій належать

організація заходів оборонного характеру, підтримка мобілізаційних процесів, реалізація програм соціального захисту військовослужбовців, ветеранів та їхніх родин, ведення реєстрів отримувачів послуг, надання адресної матеріальної допомоги, а також координація з центральними органами влади та військовими адміністраціями. Таким чином, громада перетворюється на ключового посередника між державою та отримувачами соціальних гарантій.

Важливою характеристикою Шпанівської сільської територіальної громади є її соціальна орієнтованість та здатність швидко реагувати на зміну суспільних потреб [13]. Військові дії безпосередньо вплинули на демографічну структуру громади: у ній зростає кількість ветеранів, внутрішньо переміщених осіб, сімей загиблих військовослужбовців, осіб з інвалідністю внаслідок війни, а також мобілізованих жителів, які потребують різних видів підтримки. У таких умовах громада має не лише виконувати нормативно визначені соціальні функції, а й формувати нові механізми реагування — від психологічної підтримки до організації реабілітаційних заходів.

Значущим чинником є і те, що громада виконує роль базового рівня для практичної реалізації державних документів з питань ветеранської політики. На місцевому рівні впроваджуються положення Закону України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту» [34], постанов Кабінету Міністрів України щодо забезпечення житлом, надання соціальних компенсацій та інших видів допомоги. Саме громада організовує прийом документів, веде комунікацію з профільними управліннями соціального захисту, ухвалює рішення про надання матеріальних допомог та реалізує місцеві програми підтримки.

Управлінська структура громади забезпечує реалізацію ветеранської політики за декількома напрямками. Це організаційний супровід громадян через фахівця із супроводу ветеранів, який з серпня 2025 року працює в громаді й виконує функції індивідуального супроводу ветеранів війни та демобілізованих осіб. Його робота є важливим елементом надання адресних послуг, допомоги з переходом до цивільного життя, координації соціальних,

медичних та адміністративних сервісів. Інституційну підтримку забезпечує також наявність програмних документів громади — зокрема Програми мобілізаційної підготовки, оборонної роботи та підтримки Збройних сил України, яка встановлює трирічний підхід до фінансування оборонних заходів.

Таким чином, Шпанівська сільська територіальна громада виступає активним суб'єктом реалізації ветеранської політики, здатним забезпечити комплексний підхід до підтримки захисників та їхніх родин. Її інституційний потенціал, управлінська готовність та розвинена мережа соціальних послуг створюють підґрунтя для подальшої оцінки ефективності механізмів, що висвітлюватимуться у наступних частинах підрозділу.

Демографічна структура Шпанівської сільської територіальної громади суттєво трансформувалася під впливом воєнних подій, що зумовило зростання кількості категорій населення, які потребують підвищеної уваги з боку системи соціального захисту та ветеранської політики (Рис. 2.1). Однією з найбільш чисельних груп є особи, які брали участь у захисті держави у різні періоди, включно з учасниками Антитерористичної операції, Операції об'єднаних сил та повномасштабної війни. На обліку громади перебуває 536 осіб зі статусом учасника бойових дій, що становить вагомую частину соціальної структури населення та формує значний запит на послуги соціального, психологічного, адміністративного та медичного характеру [1].

Важливою й одночасно вразливою категорією є особи з інвалідністю внаслідок війни, яких у громаді налічується 22 особи. Це група, яка потребує комплексних інструментів підтримки: від забезпечення засобами реабілітації до надання якісного медичного супроводу, адаптації житлових умов та сприяння в інтеграції до активного соціального життя. Наявність таких осіб формує додаткове навантаження на систему соціальної інфраструктури та потребує розробки спеціалізованих програм підтримки.

№ п/п	Назва населеного пункту	Чисельність населення станом на 01.01.2025	Відстань до адміністративного центру територіальної громади, км
1	Адміністративний центр с. Шпанів	2877	-
2	с. Великий Олексин	2839	4,0
3	с. Малий Олексин	1174	3,3
4	с. Зозів	261	6,1
5	с. Ходоси	298	7,3
6	с. Хотин	566	8,8
	Бармаківський старостинський округ	2364	-
7	с. Бармаки	2364	12,0
	Великожитинський старостинський округ	2237	-
8	с. Великий Житин	1719	15,0
9	с. Малий Житин	518	17,0
	РАЗОМ:	12616	-

Рис. 2.1. Населені пункти Шпанівської сільської територіальної громади та їх характеристики

Особливої уваги потребують сім'ї загиблих військовослужбовців та сім'ї зниклих безвісти, кількість яких значно зросла внаслідок широкомасштабної агресії. У громаді на обліку перебуває 45 загиблих та 45 зниклих безвісти захисників, що є надзвичайно високим показником для громади такого масштабу. Крім того, 57 осіб мають статус членів сім'ї загиблих, що вимагає розробки адресних форм допомоги, психологічної підтримки, участі у меморіальних заходах та забезпечення соціальних гарантій відповідно до законодавства. Факт наявності такої кількості родин, що зазнали непоправної втрати, суттєво впливає на соціальний простір громади та формує додаткові зобов'язання у сфері політики пам'яті.

Окремим сегментом є особи, мобілізовані до лав Збройних сил України та інших військових формувань, кількість яких у громаді становить 406 осіб. Частина з них уже повернулася до цивільного життя й потребує супроводу процесу демобілізації, працевлаштування та адаптації. Інша частина продовжує виконувати військові завдання, що створює необхідність підтримки їхніх родин у період відсутності годувальників. Крім мобілізованих, у громаді є також військовослужбовці-контрактники, точна

кількість яких не визначена офіційними реєстрами, проте їхня присутність додатково підсилює потребу у розгалуженій системі адміністративного та соціального обслуговування.

Відповідно до даних громади, у ній проживають також *ветерани служби* — 3 особи, а також окрема група осіб, звільнених із полону. На обліку перебуває 1 *внутрішньо переміщена особа, звільнена з російського полону*, що вимагає індивідуального підходу до оцінки потреб, психологічного та соціального супроводу. Наявність такої категорії осіб є показником актуальності впровадження на місцевому рівні спеціальних механізмів реінтеграції, що рекомендуються Міністерством у справах ветеранів України.

Важливо зазначити і значну кількість *внутрішньо переміщених осіб*, яких у громаді зареєстровано 239 осіб [11]. ВПО формують окрему групу населення, що потребує адміністративного супроводу, житлової підтримки, доступу до соціальних послуг, а також інтеграційних заходів. Їхня присутність впливає як на навантаження соціальної сфери, так і на загальну демографічну динаміку громади (див. табл. 2.1.).

Загалом кількісні показники демонструють, що Шпанівська сільська територіальна громада є однією з тих громад, де наслідки війни проявилися у надзвичайно високій концентрації різних категорій військовослужбовців та членів їхніх родин. Така демографічна ситуація вимагає глибоко продуманої, структурованої та інституційно забезпеченої системи надання підтримки. Накопичення різних груп отримувачів допомоги створює у громаді унікальне соціальне поле, у межах якого повинні працювати механізми адресної підтримки, реабілітації, соціальної інтеграції та реалізації прав і гарантій ветеранів.

Таблиця 2.1

Загальна кількість основних показників ветеранської політики Шпанівської сільської територіальної громади

Назва показника	Кількість
Учасників бойових дій	536
Особи з інвалідністю внаслідок війни	23
Загиблих (померлих) Героїв, всього:	56
з них, зареєстровані в громаді	47
Мають статус члена сім'ї загиблого (померлого) Героя	39
Зниклих безвісти за особливих обставин, всього:	54
- з них, зареєстровані в громаді	48
Перебуває в полоні	2
Повернулися з полону	1(ВПО)
Мобілізовано до Збройних сил України	406

Інституційна спроможність Шпанівської сільської територіальної громади є одним із ключових факторів, що визначає рівень ефективності реалізації ветеранської політики на місцевому рівні. Розвинена адміністративна, соціальна та управлінська інфраструктура громади створює підґрунтя для комплексного та системного надання послуг військовослужбовцям, ветеранам, членам їхніх сімей та іншим групам, що постраждали внаслідок війни. Одним із центральних елементів такої інфраструктури виступає Центр надання адміністративних послуг, який інтегрований у державну систему надання сервісів і виконує функцію єдиної точки доступу до адміністративних та соціальних послуг для різних категорій громадян.

Особливого значення набуває запровадження в громаді адмінсервісу «Ветеран», який дозволяє забезпечити спрощений доступ до послуг, передбачених законодавством України у сфері соціального захисту ветеранів

війни [11]. Завдяки інтеграції сервісу у роботу ЦНАПу громадяни отримують можливість оформити статус, довідки, компенсації, реабілітаційні послуги, забезпечення санаторно-курортним лікуванням та інші державні гарантії без необхідності звернення до районних чи обласних підрозділів соціального захисту. Це значно зменшує бюрократичні бар'єри та сприяє реалізації принципів доступності, які закладені у державній політиці щодо ветеранів.

Важливим інституційним компонентом є діяльність фахівця із супроводу ветеранів війни та демобілізованих осіб, який працює в громаді з серпня 2025 року. Запровадження цієї посади відображає перехід громади до моделі індивідуального підходу у роботі з ветеранами. Фахівець здійснює оцінку потреб, координує взаємодію між структурними підрозділами, супроводжує ветеранів у процесі отримання соціальних, адміністративних та медичних послуг, сприяє їх професійній адаптації, психологічній підтримці та реінтеграції у цивільне життя. Його діяльність є невід'ємною частиною реалізації рекомендацій Міністерства у справах ветеранів України та відповідає сучасним міжнародним підходам до ведення випадку (case management).

Медична мережа громади забезпечує доступ до первинної медичної допомоги, що є основою для подальшого отримання ветеранами спеціалізованих медичних послуг, включаючи реабілітацію та психосоціальну підтримку.

Центральне місце у системі управління займає сільська рада та її виконавчий комітет, які ухвалюють рішення про затвердження програм, розподіл бюджетних ресурсів, надання соціальної допомоги, реалізацію проєктів, спрямованих на підтримку воїнів та їхніх родин. Зокрема, ухвалення у 2023 році Програми забезпечення мобілізаційної підготовки, оборонної роботи та підтримки Збройних сил України на 2024–2026 роки свідчить про стратегічний підхід громади до планування фінансової підтримки сил оборони й формує інституційну основу для подальшого системного розвитку відповідної політики (див. табл. 2.2).

Взаємодія громади з Міністерством у справах ветеранів України та іншими центральними органами виконавчої влади відбувається у рамках виконання державних програм, впровадження електронних сервісів, участі у методичних заходах та використання державних реєстрів. Важливою складовою є наповнення та використання Єдиного державного реєстру ветеранів війни, який забезпечує ідентифікацію осіб, систематизацію інформації про їхні потреби та можливість точного планування відповідних послуг. Завдяки цьому громада отримує доступ до актуальних даних, що дає змогу приймати виважені управлінські рішення.

Таблиця 2.2

Субвенції з бюджету Шпанівської сільської територіальної оборони на потреби Сил оборони, тис. грн.

№ з/п	Напрямок спрямування субвенцій	2022	2023	2024	2025	Разом
1	Субвенції для сил оборони, разом, у тому числі:	2 650,4	4 930,0	2 490,0	3 293,0	13 363,4
1.1	Субвенції для військових частин (придбання військового та спеціального майна, паливно-мастильних матеріалів, медикаментів, продуктів харчування, предметів, обладнання, матеріалів, майна та інвентарю для функціонування військових частин)	2 240,4	3 910,0	1 500,0	2 633,0	10 283,4
1.2	Субвенції для територіальних органів (СБУ, ДСНС, Національної поліції тощо)	410,0	1 020,0	990,0	660,0	3 080,0

Сформована інституційна структура дозволяє громаді не лише виконувати делеговані державою функції, а й ініціювати власні програми та проекти. Така здатність до інституційної адаптації є ключовою передумовою розвитку ефективної локальної моделі ветеранської політики, яка буде ґрунтовніше оцінена у наступних підрозділах.

Узагальнюючи викладені вище положення, можна стверджувати, що Шпанівська сільська територіальна громада володіє достатнім управлінським

потенціалом та інституційною структурою для виконання функцій суб'єкта реалізації державної ветеранської політики. Демографічна ситуація, що склалася внаслідок тривалих бойових дій, формує значний соціальний запит на підтримку різних категорій військовослужбовців, ветеранів, членів їхніх сімей, внутрішньо переміщених осіб та осіб із особливими статусами, такими як звільнені з полону. Саме концентрація великої кількості таких груп на території громади створює підвищений рівень відповідальності місцевої влади та потребує всебічних управлінських рішень.

Інституційна інфраструктура громади, зокрема діяльність Центру надання адміністративних послуг, впровадження адмінсервісу «Ветеран», наявність соціальних служб та медичних установ, забезпечує необхідні адміністративні, соціальні та медичні механізми для надання базових і спеціалізованих видів допомоги. Запровадження посади фахівця із супроводу ветеранів війни та демобілізованих осіб, який здійснює індивідуальний супровід, є важливим кроком до створення сучасної та ефективної моделі підтримки, що відповідає державним рекомендаціям та міжнародним стандартам.

Органи місцевого самоврядування громади здатні забезпечувати стратегічне планування та програмну реалізацію політик, що підтверджує ухвалення Програми забезпечення мобілізаційної підготовки, оборонної роботи та підтримки Збройних сил України на 2024–2026 роки. Це свідчить про перехід від ситуативних заходів, характерних для перших місяців війни, до довготривалого та системного підходу в управлінні оборонними та соціальними процесами.

Таким чином, Шпанівська сільська територіальна громада демонструє здатність не лише інтегрувати вимоги чинного законодавства у сфері соціального захисту ветеранів, а й адаптувати власні управлінські рішення до актуальних потреб населення, формуючи унікальну локальну модель ветеранської політики. У наступному підрозділі буде розглянуто практичний вимір реалізації цих механізмів — зокрема аналіз наявних форм підтримки,

інструментів соціального захисту та результативності їх впровадження, що дозволить комплексно оцінити ефективність політики громади в умовах воєнного стану.

2.2. Аналіз механізмів та інструментів підтримки ветеранів у громаді

Система підтримки військовослужбовців, ветеранів та членів їхніх сімей у Шпанівській сільській територіальній громаді формується під впливом комплексних соціальних, адміністративних та гуманітарних викликів, спричинених широкомасштабною війною. У цих умовах громада виступає не лише виконавцем державних нормативно визначених функцій, а й активним суб'єктом, що ініціює, адаптує та розширює заходи підтримки відповідно до реальних потреб населення. Механізми підтримки мають багатовимірний характер і охоплюють адміністративні, фінансові, соціальні, психологічні, інформаційні та сервісні складові, що разом формують локальну модель ветеранської політики.

Ключовим завданням громади у сфері підтримки ветеранів є забезпечення доступності та комплексності послуг. Це означає, що отримувач має бути забезпечений повним спектром допомоги — від оформлення статусів, довідок і компенсацій до надання психологічної підтримки, організації лікування, соціальної адаптації, професійної реінтеграції та допомоги сім'ям загиблих. Такий підхід відповідає принципам, сформованим у державній Стратегії ветеранської політики до 2030 року, та спрямований на забезпечення гідного ставлення, рівності можливостей та соціальної інтеграції осіб із досвідом служби [35].

Система підтримки у громаді вирізняється тим, що поєднує централізовані та локальні інструменти. З одного боку, громада забезпечує виконання державних програм і рішень Кабінету Міністрів України, зокрема тих, що стосуються соціальних виплат, грошових компенсацій, забезпечення житлом, санаторно-курортного лікування та надання статусів. З іншого —

органи місцевого самоврядування розробляють власні рішення, програми та заходи, пов'язані з матеріальною підтримкою військових, адресними допомогами, організацією меморіальних заходів, підтримкою сімей загиблих, психологічною та гуманітарною підтримкою.

Особливе місце у системі підтримки займає Центр надання адміністративних послуг, у якому впроваджено адмінсервіс «Ветеран». Завдяки цьому механізму громада переходить до сучасної моделі надання соціальних послуг у форматі «єдиного вікна» [11]. Тут забезпечується прийом заяв, оформлення довідок і статусів, призначення компенсацій, подання документів до відповідних структур, отримання інформації з Єдиного державного реєстру ветеранів війни та супровід заявників. Впровадження цього сервісу підвищує доступність допомоги для ветеранів, усуває адміністративні бар'єри та зменшує витрати часу на проходження бюрократичних процедур.

Важливим елементом підтримки є соціальні та фінансові механізми, спрямовані на забезпечення матеріальних потреб військовослужбовців та їхніх родин. У громаді сформовано практику оперативного реагування на запити військових частин і мобілізованих жителів громади, що проявляється у придбанні необхідних речей, спорядження, технічних засобів, а також у виділенні матеріальної допомоги у разі лікування, травм, тяжких життєвих обставин чи загибелі. Система підтримки родин полеглих захисників має сталий характер і включає організацію поховань, фінансування меморіальних заходів, участь у програмах компенсацій та допомогу в оформленні державних гарантій.

Невід'ємною складовою моделі підтримки є робота фахівця із супроводу ветеранів війни та демобілізованих осіб, який забезпечує персоналізований підхід до виявлення потреб і маршрутизації послуг. Його діяльність дає змогу поєднувати інструменти адміністративної, соціальної, психологічної та інформаційної допомоги, забезпечуючи комплексність та безперервність підтримки. Це відповідає сучасним підходам Міністерства у справах ветеранів

України, які передбачають розвиток інституту ветеранських кейс-менеджерів на місцевому рівні.

Таким чином, система підтримки ветеранів у Шпанівській сільській територіальній громаді являє собою багаторівневу структуру, яка поєднує державні механізми, місцеві програми, адміністративні інструменти та персоналізовані підходи. Подальші частини цього підрозділу міститимуть поглиблений аналіз окремих складових цієї системи, включаючи адміністративні послуги, роботу механізму «єдиного вікна», фінансову підтримку військових та їхніх родин, соціальні програми та інституційні інструменти реінтеграції ветеранів у громаду.

Одним із ключових інструментів реалізації ветеранської політики у Шпанівській сільській територіальній громаді є розвинена система адміністративних послуг, інтегрована у державну цифрову інфраструктуру та орієнтована на забезпечення доступності для всіх категорій ветеранів, осіб з інвалідністю внаслідок війни, членів сімей загиблих та інших отримувачів соціальних гарантій. Центральне місце у цій системі займає Центр надання адміністративних послуг, який став основною точкою входу для громадян, що потребують оформлення статусів, компенсацій чи довідок. Завдяки розвитку сервісної моделі роботи, ЦНАП забезпечує не лише прийом документів, а й супровід заявника на всіх етапах взаємодії з органами державної влади.

Впровадження в громаді інструменту «Єдине вікно — Адмінсервіс Ветеран» стало принципово важливим кроком у підвищенні ефективності надання адміністративних послуг. Цей сервіс дозволив об'єднати широкий спектр процедур у межах одного каналу взаємодії, усунувши потребу ветеранів звертатися до різних установ, що раніше створювало суттєві бюрократичні бар'єри. «Єдине вікно» забезпечує швидкість, зрозумілість і прозорість процесів, що є критично важливим у роботі з вразливими категоріями населення. На сьогодні сервісом охоплено *205 ветеранів*, які отримали доступ до широкого переліку адміністративних, соціальних та інформаційних послуг.

Серед основних процедур, що здійснюються через «Єдине вікно», — встановлення статусів учасника бойових дій, особи з інвалідністю внаслідок війни, члена сім'ї загиблого чи зниклого безвісти захисника, а також видача відповідних посвідчень, вклеювання вкладок, поновлення документів у разі втрати чи зміни персональних даних. Важливою складовою є призначення грошових компенсацій за житлове забезпечення, оформлення одноразових допомог у випадках поранень, каліцтв чи загибелі, а також процедур, пов'язаних із реабілітаційними послугами та санаторно-курортним лікуванням. Сервіс також включає доступ до Єдиного державного реєстру ветеранів війни, що дозволяє оптимізувати процес перевірки даних та прискорює прийняття рішень.

Завдяки впровадженню цього механізму громада забезпечує виконання рекомендацій Міністерства у справах ветеранів України щодо стандартизації адміністративних послуг у сфері ветеранської політики. Особливу роль у цьому відіграють методичні рекомендації, що визначають алгоритми прийому документів, вимоги до комунікації з отримувачами послуг та використання цифрових інструментів. Дотримання цих стандартів сприяє підвищенню якості обслуговування, забезпечує рівність доступу та мінімізує ризики помилок під час оформлення статусів і компенсацій.

Функціонування сервісу «Єдине вікно» суттєво розширюється завдяки взаємодії з іншими структурними елементами громади — соціальними службами, медичними установами, відділом соціального захисту, службою у справах дітей та фахівцем із супроводу ветеранів. Це дозволяє формувати індивідуальні маршрути отримання послуг, забезпечувати психологічний та соціальний супровід, допомагати ветеранам у зборі документів, оформленні медичних висновків та забезпеченні реабілітаційних заходів. Таким чином, адміністративний механізм перетворюється на комплексний інструмент, що охоплює не лише документальне оформлення, а й надання допомоги у вирішенні життєвих ситуацій.

Особливо важливо, що сервіс працює у тісному зв'язку з Єдиним державним реєстром ветеранів війни. Доступ до цього реєстру дозволяє перевіряти статуси, отримувати інформацію про наявні гарантії, забезпечувати коректність видачі документів та уникати дублювання даних. Це сприяє не лише прискоренню процедур, а й підвищенню прозорості та підзвітності органів влади перед отримувачами послуг.

У підсумку адміністративні механізми Шпанівської сільської територіальної громади, зокрема сервіс «Єдине вікно — Адмінсервіс Ветеран», формують ефективну основу для реалізації державної ветеранської політики на місцевому рівні. Вони забезпечують доступність, системність і зручність процедур, сприяють реінтеграції ветеранів у цивільне життя та дозволяють громаді виконувати її соціальну функцію в умовах воєнного стану.

Соціальні та матеріальні механізми підтримки становлять один із найважливіших аспектів реалізації ветеранської політики у Шпанівській сільській територіальній громаді. В умовах повномасштабної війни ці механізми набувають особливого значення, оскільки дозволяють забезпечити належний рівень соціальної захищеності тих громадян, які найбільшою мірою постраждали від наслідків воєнних дій. Громада вибудувала комплексну систему підтримки, що поєднує адресну матеріальну допомогу, участь у державних програмах, надання соціальних послуг, гуманітарну підтримку, реалізацію політики пам'яті та організацію заходів щодо реабілітації та відновлення (див. табл. 2.3).

Значна увага приділяється забезпеченню матеріальних потреб військовослужбовців, які проходять службу, та мобілізованих жителів громади. Фінансова допомога включає як одноразові виплати у разі поранень чи складних життєвих обставин, так і витрати на лікування та медичну реабілітацію. Громада систематично реагує на звернення військових частин, надаючи необхідні матеріальні засоби, спорядження та обладнання, що сприяє підвищенню боєготовності підрозділів. Значну частку видатків становить придбання необхідної амуніції, технічних засобів, медичних матеріалів,

старлінків, генераторів, обладнання для оперативного забезпечення захисників. Цей напрям роботи демонструє здатність громади підтримувати обороноздатність держави й виконувати важливі завдання у сфері мобілізаційної та військово-цивільної взаємодії [1].

Таблиця 2.3.

Матеріальна допомога з бюджету Шпанівської сільської територіальної громади на потреби Збройних Сил України, військовослужбовців ЗСУ та членів їх родин у 2022–2025 роках, тис. грн

№ з/п	Вид допомоги на потреби ЗСУ	2022	2023	2024	2025	Разом
1	Матеріальна допомога для військових частин (придбання запасних частин та агрегатів до автомобільної техніки, військового обмундирування, засобів індивідуального захисту та зв'язку, комп'ютерної техніки, оргтехніки та витратних матеріалів, матеріалів для їх заправки, безпілотних літальних апаратів, приладів нічного бачення, військового майна, паливно-мастильних та будівельних матеріалів, медикаментів, продуктів харчування, предметів, обладнання, матеріалів, майна та інвентарю для функціонування військових частин)	0,0	8 648,4	5 423,8	1 778,4	15850,6
2	Матеріальна допомога для військовослужбовців ЗСУ, членам їх родин на поховання та встановлення пам'ятників загиблим Героям	292,0	3 212,0	3 661,0	4 356,0	11521,0
	Всього	292,0	11860,4	9 084,8	6 134,4	27371,6

Суттєвим напрямом є допомога пораненим військовослужбовцям та особам з інвалідністю внаслідок війни. Громада забезпечує фінансування лікування, придбання медикаментів, засобів реабілітації, проведення відновлювальних процедур. Соціальні служби громади здійснюють постійний моніторинг потреб таких осіб, координують взаємодію з медичними установами, фахівцем із супроводу ветеранів та залучають інституції

державного рівня у випадках, коли необхідні послуги перевищують можливості громади. Важливою складовою цього процесу є надання психологічної підтримки та організація заходів з інтеграції ветеранів у громаду.

Окреме місце у системі соціальних механізмів займає підтримка сімей загиблих та зниклих безвісти військовослужбовців [29; 13; 14]. Громада здійснює виплати матеріальної допомоги цій категорії, організовує заходи вшанування пам'яті, забезпечує належне проведення поховань, встановлення меморіальних таблиць та участь у ритуальних заходах. Допомога сім'ям загиблих включає супровід процесу оформлення державних виплат, компенсацій та пільг, що гарантуються законодавством України. Значна кількість родин, що зазнали втрати, створює потребу в системному підході до роботи з цією категорією, і громада формує такий підхід через поєднання соціальних, психологічних і матеріальних інструментів підтримки.

У межах соціальної політики громада також реалізує програми гуманітарної підтримки для дітей військовослужбовців та дітей зі спеціальними статусами. Найбільш показовим прикладом є придбання у 2025 році шестисот подарункових наборів до Дня святого Миколая на загальну суму 126 тис. грн. [1]. Такі заходи виконують важливу психологічну функцію, забезпечуючи дітей почуттям турботи, стабільності та підтримки у надзвичайно напружених суспільних умовах. Гуманітарні ініціативи відіграють значущу роль у формуванні позитивного соціального клімату та зменшенні наслідків стресових факторів воєнного часу.

Соціальні механізми підтримки також охоплюють роботу з внутрішньо переміщеними особами, які опинилися в громаді внаслідок бойових дій. Їм надається адміністративна та матеріальна допомога, сприяння в отриманні соціальних послуг, консультаційна підтримка та доступ до гуманітарних ресурсів. Наявність у громаді 239 внутрішньо переміщених осіб зумовлює необхідність інтеграційних та адаптаційних заходів, що також входить до сфери компетенції соціальних служб.

У комплексі ці соціальні та матеріальні механізми формують багатогранну систему підтримки, орієнтовану на забезпечення гідних умов життя військових, ветеранів та їхніх родин. Громада демонструє здатність реагувати на різні види потреб, одночасно виконуючи функції гуманітарної, соціальної, психологічної та матеріальної підтримки, що є фундаментом для ефективної локальної моделі ветеранської політики.

Фінансові механізми реалізації ветеранської та оборонної політики в Шпанівській сільській територіальній громаді мають системний і багатовимірний характер, що дозволяє забезпечувати різні категорії військовослужбовців, ветеранів, членів їхніх сімей та інших осіб, постраждалих від наслідків війни [1]. Бюджетне фінансування охоплює як заходи оборонного спрямування, так і соціальні програми, адресні допомоги, компенсаційні виплати, підтримку лікування, реабілітації та гуманітарні ініціативи. З 2022 року громада продемонструвала значну мобілізаційну спроможність, переформатувавши бюджетні пріоритети та спрямовуючи суттєві ресурси на підтримку держави у критичних умовах воєнного часу.

Фінансова політика громади у 2022–2025 роках чітко відображає еволюцію підходів: від надзвичайних, оперативних рішень у перший рік повномасштабного вторгнення до запровадження програмних механізмів, що забезпечують довгострокове планування та сталу підтримку сил оборони і ветеранів. Найпотужнішим проявом фінансової мобілізації став 2022 рік, коли громада спрямувала значний обсяг коштів на оперативну допомогу військовим частинам, мобілізованим жителям громади, а також на підтримку оборонної інфраструктури на загальнодержавному рівні. Саме у цьому році було виділено *6 млн грн субвенції на будівництво фортифікаційних споруд*, що засвідчило здатність громади брати участь у масштабних проєктах захисту держави.

У наступні роки фінансова підтримка набула більш структурованого характеру. У 2023 році громада продовжила надавати матеріальну та гуманітарну допомогу військовим, проте пріоритети змістилися у бік

забезпечення лікування, реабілітаційних заходів та підтримки сімей загиблих військовослужбовців. Це стало відповіддю на зростання кількості поранених, демобілізованих та родин, що зазнали втрати, а також наслідком ускладнення соціально-економічної ситуації на місцевому рівні. Поступове збільшення навантаження на соціальні механізми зумовило потребу в переході до стратегічного планування.

У 2024 році громада зробила значний крок у формуванні системного підходу до фінансової підтримки оборонної та ветеранської тематики. Ключовим документом стало ухвалення *Програми забезпечення мобілізаційної підготовки, оборонної роботи та підтримки Збройних сил України на 2024–2026 роки*, затвердженої рішенням сесії №1628 від 22.12.2023 року [28]. Програма встановила чіткі напрями фінансування, визначила стратегічні пріоритети та індикатори виконання, а також забезпечила інтеграцію місцевої політики у загальнодержавну систему оборонних заходів. Вона стала основою для стабільного фінансування упродовж наступних років і засвідчила перехід громади від фрагментарних рішень до комплексної бюджетної моделі.

У 2025 році фінансова підтримка громади продовжила розширюватися, зокрема у сфері соціально-гуманітарних заходів. Значний акцент був зроблений на підтримці дітей пільгових категорій. Важливим прикладом є придбання 600 подарункових наборів до Дня святого Миколая на суму 126 тис. грн, що відображає гуманітарно-орієнтований підхід громади та її увагу до психологічного добробуту сімей військовослужбовців. Такі заходи сприяють формуванню підтримувального соціального середовища та зменшують емоційне навантаження на родини, для яких війна стала джерелом глибоких втрат і потрясінь.

Загальна динаміка фінансування свідчить про здатність громади адаптувати бюджетну політику до змінних умов воєнного стану та реагувати на зростаючі потреби населення. У сукупності фінансові механізми забезпечують не лише виконання державних зобов'язань, а й створюють

додаткові можливості для підтримки військових і ветеранів на локальному рівні. Це підкреслює стратегічне значення громади як активного учасника побудови сучасної моделі соціального захисту та оборонної взаємодії.

Перший рік повномасштабної збройної агресії став визначальним для формування підходів до фінансової підтримки військовослужбовців, ветеранів і сімей загиблих у Шпанівській сільській територіальній громаді. 2022 рік характеризувався максимальною концентрацією ресурсів на забезпеченні оборонних потреб, швидкістю прийняття рішень та готовністю громади реагувати на невідкладні виклики. Стрімке загострення ситуації змусило органи місцевого самоврядування переглянути бюджетні пріоритети й спрямувати значну частину фінансових можливостей на потреби військових формувань та жителів громади, які були мобілізовані до лав Збройних сил України.

Наймасштабнішим рішенням 2022 року стало виділення 6 млн грн субвенції до обласного бюджету для будівництва фортифікаційних споруд на сході України. Це рішення мало стратегічне значення, оскільки дозволило громаді зробити внесок у загальнодержавну систему оборони в умовах високої загрози прориву ліній оборони. Фінансування фортифікацій стало проявом відповідальності та здатності громади діяти в інтересах захисту державності, виходячи далеко за рамки власних територіальних повноважень. Участь у будівництві оборонних споруд свідчить про мобілізаційну готовність громади та її позицію як активного партнера оборонних процесів.

Водночас значна частина фінансових рішень стосувалася адресної допомоги військовослужбовцям громади, які вирушили на фронт. У 2022 році громада забезпечувала придбання амуніції, засобів індивідуального захисту, медичного спорядження, технічних засобів та обладнання, необхідного для виконання бойових завдань. Такий характер допомоги демонструє прагнення громади забезпечити мобілізованих жителів найнеобхіднішим та підвищити їхній рівень безпеки на передовій.

Окремо слід відзначити матеріальну та соціальну підтримку сімей загиблих військовослужбовців, яка в 2022 році була одним із найвагомішим аспектом роботи громади. До завдань місцевої влади входило виділення коштів на проведення поховань, організацію ритуальних заходів, облаштування місць поховання, встановлення меморіальних таблиць і вшанування пам'яті полеглих захисників. Допомога сім'ям загиблих була невід'ємною складовою політики Шпанівської громади, адже саме на місцевому рівні родини отримують першу підтримку в період найгострішої кризи.

Суттєвим напрямом фінансування 2022 року стала допомога військовим частинам, які перебували на забезпеченні громади або зверталися із запитом щодо матеріальної підтримки. Громада закуповувала технічні засоби, обладнання, засоби зв'язку та інші матеріальні ресурси, необхідні для операційної діяльності підрозділів. Цей механізм свідчив про високий рівень комунікації між громадою та військовими формуваннями й про здатність громади оперативного включатися у вирішення першочергових оборонних потреб.

Важливим аспектом 2022 року була також підтримка поранених військовослужбовців. Громада надавала кошти на лікування, медичні обстеження, придбання медикаментів, реабілітаційні засоби. Допомога пораненим була тісно пов'язана з роботою соціальних служб, медичних установ та родин військовослужбовців, що створювало систему швидкого реагування для найважчих життєвих ситуацій.

У цілому, 2022 рік можна охарактеризувати як період найвищої інтенсивності бюджетного реагування на потреби військових. Видатки були спрямовані одночасно на оборонні, гуманітарні та соціальні напрями, що дозволило сформувати фундамент локальної моделі підтримки захисників. Саме у цей рік громада заклала основні підходи до фінансової взаємодії з військовими частинами, започаткувала механізми допомоги сім'ям загиблих

та створила основу для подальшої інституційної розбудови системи підтримки.

2023 рік для Шпанівської сільської територіальної громади став періодом стабілізації управлінських підходів до підтримки військовослужбовців, ветеранів та сімей загиблих, а також роком поступової інституціалізації тих рішень і механізмів, які були закладені в надзвичайних умовах 2022 року. На відміну від першого року повномасштабної війни, коли домінувала екстрена допомога та фортифікаційні роботи, у 2023 році акцент змістився на розширення програм соціального спрямування, систематизацію бюджетних видатків і удосконалення управління процесами соціального захисту та оборонної роботи.

Важливим елементом бюджету 2023 року залишалося фінансування заходів оборонного характеру, однак структура таких видатків стала більш цілеспрямованою. Продовжувалося забезпечення військовослужбовців громади амуніцією, засобами індивідуального захисту, необхідним спорядженням, технічними та тактичними засобами. На відміну від попереднього року, коли переважали одноразові та термінові закупівлі, у 2023 році громада вже діяла відповідно до більш узгодженої системи запитів, що надходили від військових частин, бригад і груп мобілізованих жителів громади. Це дозволило зробити допомогу більш адресною та ефективною.

Окрему вагому частину фінансування становила соціальна підтримка сімей загиблих та поранених військовослужбовців. У 2023 році громада не лише продовжила виділення коштів на проведення поховань, облаштування місць пам'яті та ритуальних заходів, а й запровадила системний супровід сімей загиблих через соціальні служби та старостинські округи. Такі витрати стали частиною ширшого підходу до політики вшанування пам'яті героїв та підтримки їхніх родин, що поступово інтегрувалося в стратегічне бачення громади у сфері ветеранської політики.

Суттєвим напрямом бюджетних видатків у 2023 році стала матеріальна підтримка поранених військовослужбовців, що включала покриття витрат на

лікування, ліки, медичні процедури, реабілітаційні заходи, транспортування та забезпечення необхідним приладдям для догляду. Порівняно з 2022 роком фінансування цієї категорії стало більш прогнозованим і структурованим, оскільки громада отримала можливість оцінити обсяг потреб та планувати видатки більш зважено.

У 2023 році громада також продовжила фінансову допомогу військовим формуванням, що включало придбання технічних засобів, комплектуючих, засобів зв'язку, інженерного обладнання та інших матеріально-технічних ресурсів для підрозділів, які виконували бойові завдання. Така допомога залишалася вагомим елементом захисту жителів громади, мобілізованих до лав Збройних сил України, а також формувала тісні партнерські відносини між військовими структурами та органами місцевого самоврядування.

Одним із характерних для 2023 року напрямів стало посилення підтримки внутрішньо переміщених осіб, серед яких були і ветерани, і родини загиблих, і поранені військовослужбовці. Громада надавала матеріальну допомогу, допомагала із забезпеченням умов проживання, обладнанням тимчасових житлових приміщень, вирішенням гуманітарних потреб. Підтримка ВПО стала важливим компонентом розвитку соціальної політики громади, оскільки кількість переселенців у громаді зростає, а їхні потреби стали більш комплексними.

Важливим досягненням 2023 року стало *затвердження Програми забезпечення мобілізаційної підготовки, оборонної роботи та підтримки Збройних сил України на 2024–2026 роки* (рішення №1628 від 22.12.2023 року). Хоча фінансування за цією програмою фактично реалізувалося вже з 2024 року, ухвалення документа в 2023 році означало перехід громади від разових рішень у сфері оборони до довгострокового стратегічного планування. Програма стала фундаментом для подальшого розвитку механізмів підтримки військових формувань і забезпечення обороноздатності на місцевому рівні.

Загалом 2023 рік характеризувався збалансуванням бюджетних видатків: громада навчилася поєднувати оборонні та соціальні напрями,

формувати системні підходи до фінансової допомоги й поступово переходити від реактивного до проактивного управління у сфері підтримки ветеранів та військовослужбовців. Саме 2023 рік став ключовим перехідним етапом, коли Шпанівська громада усвідомила необхідність не лише реагувати на виклики, а й формувати довгострокові механізми підтримки захисників та їхніх родин.

2024 рік став для Шпанівської сільської територіальної громади періодом подальшої систематизації соціальної та оборонної підтримки, посилення інституційної спроможності та впровадження нових підходів до організації послуг, пов'язаних із ветеранами війни, внутрішньо переміщеними особами, сім'ями загиблих та мобілізованими військовослужбовцями. На відміну від попередніх років, коли громада реагувала на виклики воєнного часу переважно оперативними рішеннями, у 2024 році спостерігався перехід до цілеспрямованої та стратегічно орієнтованої політики, що охоплювала як оборонні заходи, так і розвиток соціальних сервісів.

Одним із ключових напрямів діяльності громади у 2024 році стало фінансування Програми забезпечення мобілізаційної підготовки, оборонної роботи та підтримки Збройних сил України на 2024–2026 роки, яка набула повної бюджетної реалізації після затвердження у грудні 2023 року. Виконання програми включало закупівлі тактичного спорядження, допомогу військовим частинам, співфінансування логістичних операцій та забезпечення військових формувань необхідними матеріально-технічними ресурсами. На відміну від довоєнного періоду, коли громади не були суб'єктами оборонних закупівель такого масштабу, у 2024 році роль місцевого самоврядування значно зросла, що відобразилося у структурі видатків. Бюджетні рішення стали більш раціональними: громада узгоджувала потреби військових частин із фінансовими можливостями, що забезпечувало ефективність використання коштів.

Важливим елементом соціальної політики залишалося надання матеріальної допомоги окремим категоріям населення, серед яких ветерани війни, внутрішньо переміщені особи, члени сімей загиблих, малозабезпечені

громадяни та особи, які опинилися у складних життєвих обставинах. Значна частина видатків спрямовувалася на компенсацію витрат, пов'язаних із лікуванням, реабілітацією, придбанням медикаментів, проведенням оперативних втручань та забезпеченням тих видів допомоги, які не покривалися державними програмами. Ці рішення ухвалювалися комісією з питань соціального захисту населення при виконавчому комітеті, що забезпечувало прозорість та об'єктивність розподілу ресурсів. Динаміка звернень у 2024 році свідчила про те, що потреба у фінансовій підтримці залишається високою, а географія заявників охоплює всі старостинські округи громади.

Окремим напрямом стала підтримка членів сімей загиблих військовослужбовців, яка включала організацію поховань, благоустрій місць пам'яті, придбання ритуальних послуг, допомогу у вирішенні юридичних питань та оформленні пільг. У 2024 році громада приділяла дедалі більше уваги довгостроковому супроводу родин загиблих, що поступово наближало її до стандартів, визначених Стратегією ветеранської політики України до 2030 року. Діяльність соціальних служб та старост сприяла тому, що значна кількість сімей могла отримувати комплексну підтримку — від психологічної допомоги до вирішення питань соціальних гарантій.

Не менш важливим напрямом діяльності було забезпечення соціальних та гуманітарних програм, зокрема реалізація Програми соціального захисту окремих категорій населення. У межах програми у 2024 році громада надавала допомогу на покриття комунальних витрат, харчування, придбання твердого палива, підтримку самотніх громадян похилого віку та інших вразливих категорій. З огляду на те, що кількість внутрішньо переміщених осіб у громаді становила 239 осіб, а кількість ветеранів досягала 536, соціальні програми фактично перетворилися на один із центральних інструментів підтримки мешканців у період тривалого воєнного стану.

Особливу увагу громада приділяла санаторно-курортному забезпеченню та оздоровленню дітей пільгових категорій. У межах програми оздоровлення

у 2024 році на обліку перебувала одна особа зі статусом ветерана, яка отримала субвенцію на придбання житла як особа з інвалідністю внаслідок війни. Крім того, громада продовжила практику фінансування оздоровлення дітей та підтримки сімей з дітьми, забезпечуючи право на відпочинок та реабілітацію відповідно до законодавства та програмних документів.

Значним напрямом соціальної роботи стало забезпечення діяльності служби соціального супроводу ветеранів, функції якої у 2024 році були розширені. Фахівець із супроводу ветеранів, який працює в громаді з 2025 року, у 2024 році був на етапі підготовки — проєктні рішення, формування нормативних актів та взаємодія з Міністерством у справах ветеранів сформували основу для функціонування кабінету супроводу. Це був важливий етап інституційного розвитку, адже впровадження моделі «єдиного вікна» та підготовка до запуску адмінсервісу «Ветеран» вимагали системної співпраці між ЦНАПом, соціальними службами та управлінськими структурними підрозділами.

Узагальнюючи бюджетні, соціальні та організаційні рішення 2024 року, можна дійти висновку, що громада зробила важливий крок до створення повноцінної локальної системи підтримки ветеранів, їхніх сімей та військовослужбовців. Цей рік став періодом формування інституційної моделі, яка у 2025 році трансформувалася вже у практичні, масштабні та системні інструменти підтримки, що будуть розкриті в наступному підрозділі.

2025 рік ознаменувався якісним переходом Шпанівської сільської територіальної громади від базового рівня підтримки ветеранів та військовослужбовців до формування комплексної, інституційно збалансованої та нормативно врегульованої системи. На відміну від 2022–2024 років, коли заходи громади мали переважно реагуючий характер, у 2025 році були впроваджені повноцінні механізми супроводу, інтегровані послуги, розширені соціальні програми, а також здійснено значні бюджетні видатки на підтримку як ветеранів, так і членів їхніх сімей, внутрішньо переміщених осіб та інших

вразливих груп. Саме 2025 рік став визначальним у переході громади до моделі довгострокової локальної ветеранської політики.

Одним із ключових інституційних здобутків року стало повноцінне запровадження *функціонування фахівця із супроводу ветеранів та демобілізованих осіб*, який працює в громаді з серпня 2025 року. Відповідно до Методичних рекомендацій Міністерства у справах ветеранів, фахівець став точкою персоналізованої взаємодії між громадою та ветеранами. Його діяльність охоплювала: проведення індивідуальних оцінок потреб ветеранів та членів їхніх сімей, формування маршрутів супроводу, допомогу в отриманні адміністративних і соціальних послуг, координацію із ЦНАПом, соціальними службами, медичними установами, закладами освіти та громадськими організаціями [11]. Важливо те, що завдяки впровадженню цієї посади громада перейшла від фрагментарних рішень до моделі адресного супроводу, яка відповідає державним стандартам, визначеним Стратегією ветеранської політики України до 2030 року.

Не менш важливим стало *функціонування Єдиного вікна (адмінсервісу «Ветеран»)* у структурі Центру надання адміністративних послуг. У межах цього сервісу у 2025 році було охоплено *205 ветеранів*, які отримали доступ до двадцяти комплексних адміністративних послуг, зокрема: встановлення статусів ветеранів та членів сімей загиблих, видача посвідчень, оформлення пільг, направлення на соціальну та професійну адаптацію, призначення грошових компенсацій за житло, санаторно-курортне лікування, надання довідок із Єдиного державного реєстру ветеранів, забезпечення путівками, виплати одноразових допомог у випадку інвалідності або загибелі. Запровадження Єдиного вікна стало унікальним для невеликих громад прикладом інтегрованої моделі надання послуг, яка мінімізує бюрократичні бар'єри та забезпечує швидкий доступ ветеранів до державних гарантій.

Важливим напрямом роботи громади у 2025 році була матеріальна підтримка військовослужбовців, ветеранів та їхніх родин. За рахунок місцевого бюджету виплачувалися допомоги на лікування поранених,

компенсації на придбання ліків, фінансування оперативних втручань, закупівля медичних засобів та обладнання (див. табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Узагальнені показники соціальної та матеріальної підтримки ветеранів, військовослужбовців і членів їхніх сімей в 2025 році, тис. грн.

№	Напрямок підтримки	Вид допомоги	Кількість отримувачів	Обсяг фінансування, тис. грн
1	Соціальні послуги	Надання соціальних послуг ветеранам та членам їх сімей	171	—
2	Грошова підтримка	Допомога за присвоєння звання Героя України («Золота Зірка»)	1	25,0
3	Матеріальна допомога	Укомплектування військовослужбовців	24	875,0
4	Матеріальна допомога	Підтримка військовослужбовців ЗСУ	34	181,3
5	Соціальні виплати	Допомога до Дня Захисників та Захисниць	43	335,0
6	Медична підтримка	Матеріальна допомога на лікування (поранення)	38	384,0
7	Соціальна підтримка сімей	Подарунки до Дня батька (родинам загиблих, зниклих безвісти, полонених)	21	12,0
8	Соціальна підтримка сімей	Подарункові набори до Дня матері	41	28,7
9	Фінансова підтримка	Підтримка громадських об'єднань	—	0,0
10	Політика пам'яті	Матеріальна допомога на поховання	16	165,0
11	Політика пам'яті	Встановлення пам'ятників загиблим Героям	8	432,0
12	Політика пам'яті	Квіти, банери, ритуальні послуги та атрибутика	101	300,1

Громада забезпечувала ветеранів та їхні сім'ї побутовими потребами, покривала витрати на паливо, оплату комунальних послуг та придбання необхідних соціальних товарів. Значний обсяг видатків у 2025 році був пов'язаний з підтримкою родин загиблих військовослужбовців, зокрема щодо організації поховань, облаштування місць пам'яті, надання ритуальних послуг, психологічної підтримки та юридичного супроводу.

Окремим і надзвичайно вагомим напрямом 2025 року стали видатки за *Програмою соціального захисту окремих категорій населення*, у межах якої було надано допомогу на суму *понад 3 млн грн*. Ці кошти були спрямовані на підтримку найвразливіших категорій, включно з ветеранами, ВПО, особами з інвалідністю, членами сімей загиблих, дітьми з соціально незахищених сімей та іншими групами. Значні видатки пояснюються збільшенням кількості отримувачів допомоги, зростанням вартості лікування та комунальних послуг, а також розширенням переліку видів підтримки, які здійснювалися за рахунок місцевого бюджету.

У 2025 році громада також реалізувала заходи за *Програмою мобілізаційної підготовки, оборонної роботи та підтримки Збройних сил України*, забезпечивши військові підрозділи амуніцією, технічним обладнанням, матеріально-технічними ресурсами та іншими необхідними засобами. Хоча значна частка фортифікаційних робіт була виконана ще у 2022 році, у 2025 році громада продовжила підтримувати оборонні формування точковими закупівлями та логістичною допомогою, що значно підвищувало обороноздатність на місцевому рівні.

Особливо важливим соціальним напрямом стало *оздоровлення та підтримка дітей з пільгових категорій населення*. У 2025 році громада придбала *600 подарункових наборів до Дня святого Миколая на суму 126 тис. грн*, що сприяло підвищенню соціальної згуртованості та підтримці сімей загиблих, ветеранів, ВПО і малозабезпечених родин. Крім того на квартирному обліку перебувало *45 осіб*, серед них *7 ветеранів*, а також була

надана субвенція на придбання житла для однієї особи з інвалідністю внаслідок війни.

Усі ці заходи — від індивідуального супроводу ветеранів до комплексних програм фінансової підтримки — свідчать про те, що у 2025 році громада сформувала цілісну модель реалізації ветеранської політики на місцевому рівні. Її особливістю є поєднання адміністративних, соціальних, організаційних і фінансових механізмів, що забезпечують безперервний доступ ветеранів і членів їхніх сімей до гарантій держави та послуг громади. Саме багаторівневий підхід, запроваджений у 2025 році, став основою для подальшої розбудови локальної інфраструктури ветеранської політики та дозволив Шпанівській громаді наблизитися до стандартів, визначених державними стратегічними документами.

Узагальнюючи результати діяльності Шпанівської сільської територіальної громади у 2025 році, можна констатувати, що саме цей період став кульмінаційним у формуванні повноцінної, багаторівневої та інституційно зрілої системи реалізації ветеранської політики на місцевому рівні. Упродовж року громада фактично перейшла від фрагментарних управлінських рішень, характерних для перших років повномасштабної війни, до комплексного впровадження адміністративних, соціальних, фінансових та сервісних механізмів, які забезпечують ветеранам війни, членам їхніх сімей, внутрішньо переміщеним особам та мобілізованим військовослужбовцям безперервний доступ до підтримки. Запровадження фахівця із супроводу ветеранів та демобілізованих осіб, повноцінне функціонування моделі «Єдиного вікна» у ЦНАП, охоплення 205 ветеранів інтегрованими адміністративними послугами, значні обсяги соціальних виплат та матеріальної допомоги, реалізація програм мобілізаційної готовності й оборонної роботи, а також масштабні витрати на соціальний захист засвідчують системність та стратегічність підходів громади.

Протягом 2025 року були не лише посилені існуючі форми підтримки, а й запроваджені нові — такі, що відповідають сучасним державним стандартам

та практикам Міністерства у справах ветеранів України. У громади сформувалася розвинена інфраструктура соціальних сервісів, що поєднує індивідуальний супровід, адміністративні послуги, психологічну підтримку, матеріальні виплати та оборонні заходи. Важливо, що реалізація програм відбувалася у тісній взаємодії із соціальними службами, структурними підрозділами виконкому, старостинськими округами та інституціями, які працюють із ветеранами та сім'ями загиблих. Така багатогранність заходів дозволила громаді забезпечити різноспрямовану підтримку — від вирішення першочергових соціальних потреб до сприяння реабілітації, адаптації та інтеграції ветеранів у життя громади.

2.3. Оцінка ефективності механізмів стратегії та проблеми реалізації ветеранської політики у громаді

Оцінювання ефективності реалізованих механізмів ветеранської політики у Шпанівській сільській територіальній громаді є важливим етапом аналізу стану локальної системи соціального захисту та підтримки ветеранів, членів сімей загиблих, мобілізованих та інших постраждалих груп. В умовах воєнного стану громада стикається з безпрецедентним обсягом соціальних викликів, що вимагає не лише оперативних рішень, а й формування довгострокових підходів, здатних забезпечити сталий розвиток підтримки ветеранів. Оцінювання діючих механізмів дозволяє виокремити сильні та слабкі сторони системи, визначити зовнішні можливості її удосконалення та загрози, які можуть вплинути на результативність політики у майбутньому.

Важливою складовою, що демонструє високий рівень ефективності, є інституційне впровадження фахівця із супроводу ветеранів, який працює у громаді з серпня 2025 року. Його діяльність забезпечує принципово новий підхід до взаємодії з ветеранами — орієнтований на людину, її потреби, життєву ситуацію та індивідуальну історію. Фахівець здійснює оцінку потреб, формує маршрути супроводу, координує доступ до послуг, надає консультації, допомагає оформлювати документи, підтримує під час кризових ситуацій.

Ефективність цього механізму проявляється у підвищенні доступності послуг, зменшенні бюрократичного навантаження, зростанні довіри ветеранів до місцевої влади та покращенні обізнаності громадян щодо їхніх прав і можливостей. Механізм супроводу особливо критичний для сімей загиблих, ветеранів з інвалідністю, демобілізованих із посттравматичним стресовим розладом та осіб, які мають труднощі з доступом до електронних сервісів.

Не менш результативним елементом є адміністративний сервіс «Єдине вікно» (адмінсервіс «Ветеран»), інтегрований у структуру ЦНАП. У 2025 році через нього пройшло 205 ветеранів, що є значним показником для громади такого масштабу. Модель «Єдиного вікна» працює ефективно, оскільки дозволяє зосередити весь спектр державних послуг у одному місці. Це включає оформлення статусів, видачу посвідчень, призначення грошових компенсацій, забезпечення санаторно-курортними путівками, отримання довідок із Єдиного державного реєстру ветеранів, оформлення пільг на житлово-комунальні послуги тощо. Скорочення тривалості процедур, прозорість взаємодії, зручність та доступність — саме ці фактори пояснюють високу результативність сервісу.

До ефективних механізмів слід віднести і фінансову підтримку, що реалізується у вигляді матеріальних допомог, покриття витрат на лікування, реабілітацію, психологічну підтримку, забезпечення сімей загиблих, допомоги пораненим, а також підтримки мобілізованих осіб і внутрішньо переміщених осіб. У 2025 році громада спрямувала понад 3 млн грн лише за Програмою соціального захисту окремих категорій населення, що свідчить про високий рівень соціальної відповідальності та пріоритетності цієї сфери. Такий масштаб фінансування є показником ефективності бюджетної політики громади, яка спрямована на реальні потреби її мешканців.

Попри численні досягнення, існує низка механізмів, що функціонують недостатньо ефективно або стикаються зі значними обмеженнями. Найгострішою проблемою є кадровий дефіцит, адже один фахівець із супроводу не в змозі забезпечити повноцінне індивідуальне обслуговування

понад 536 ветеранів, 57 сімей загиблих, ВПО та інших категорій. Надмірне навантаження може призводити до емоційного вигорання, зниження якості послуг та збільшення часу очікування. Другою проблемою є обмеженість фінансових ресурсів громади, оскільки зростання потреб населення, подорожчання медичних та реабілітаційних послуг, необхідність розширення програм соціального захисту створюють ризики недофінансування у майбутньому.

Організаційні проблеми полягають у тому, що не всі процедури є формалізованими, а міжвідомча взаємодія не завжди відбувається синхронно. Деякі старостинські округи мають менший доступ до послуг, ніж центральна частина громади, що створює нерівномірність сервісного охоплення. Крім того, частина ветеранів не володіє достатньою інформацією про доступні послуги або стикається з цифровими бар'єрами, що свідчить про недосконалість інформаційної політики громади.

Комплексне оцінювання стану реалізації механізмів вимагає застосування SWOT-аналізу. *Сильні сторони* громади полягають у наявності сучасних інструментів підтримки, таких як Єдине вікно та супровід ветеранів, високому рівні міжвідомчої координації, значних бюджетних видатках на соціальний захист та позитивному ставленні населення до місцевої влади. *Слабкі сторони* включають кадровий дефіцит, інформаційні бар'єри, нерівномірність доступу до послуг, недостатню кількість спеціалістів у сфері психологічної підтримки, обмеженість локальної реабілітаційної інфраструктури. *Можливості* громади відкриваються у контексті реалізації державних стратегічних документів — Стратегії ветеранської політики до 2030 року та проєкту Ветеранського кодексу, розширення функціоналу ЄДРВВ, співпраці з державними інституціями, міжнародними організаціями, благодійними фондами та громадськими об'єднаннями. *Загрози* полягають у зростанні кількості ветеранів та сімей загиблих, економічній нестабільності, подорожчанні медичних і реабілітаційних послуг, ризиках скорочення

бюджетних надходжень, високому рівні стресу та соціально-психологічних викликах, які потребують спеціалізованої підтримки.

Реальні потреби ветеранів громади є багатовимірними і включають доступ до якісної медичної допомоги, психологічної реабілітації, соціальної адаптації, працевлаштування, забезпечення житлом, юридичної підтримки, супроводу в оформленні документів, а також підтримки сімей загиблих, які перебувають у складних життєвих обставинах. Значна частина ветеранів потребує довготривалої допомоги, а не одноразових заходів, що зумовлює необхідність розвитку системи постійного супроводу та удосконалення механізмів міжвідомчої взаємодії.

Узагальнюючи результати аналізу, можна дійти висновку, що Шпанівська сільська територіальна громада має усі ключові елементи сучасної локальної системи реалізації ветеранської політики, однак їхня ефективність значною мірою залежить від кадрового підсилення, розширення фінансових можливостей, поглиблення цифровізації, підвищення рівня інформованості населення та розвитку локальної інфраструктури реабілітаційних і соціальних послуг.

Висновки до розділу 2.

У розділі 2 нашої дипломної магістерської роботи проаналізовано механізми реалізації стратегії ветеранської політики у Шпанівській сільській територіальній громаді, що дало змогу оцінити інституційну спроможність громади, практичні інструменти підтримки та результативність їх застосування в умовах воєнного стану.

Шпанівська сільська територіальна громада сформувалася як активний суб'єкт реалізації ветеранської політики, що поєднує виконання делегованих державою повноважень із власними ініціативами. В умовах повномасштабної війни місцеве самоврядування суттєво розширило функціонал: поряд із соціальним захистом і наданням послуг громада забезпечує оборонні заходи,

підтримує мобілізаційні процеси, координує взаємодію з державними інституціями та формує локальні програми підтримки.

Демографічна ситуація громади демонструє високу концентрацію цільових груп ветеранської політики, що створює підвищене соціальне навантаження і потребує системних рішень. На обліку перебувають 536 учасників бойових дій, 23 особи з інвалідністю внаслідок війни, 56 загиблих (47 зареєстровані у громаді), 39 осіб зі статусом члена сім'ї загиблого, 54 зниклих безвісти (48 зареєстровані у громаді), 2 особи в полоні та 406 мобілізованих. Сукупність цих показників підтверджує, що потреби ветеранів і їхніх сімей мають масовий і різновекторний характер, що підвищує вимоги до якості управління, кадрового забезпечення й ресурсної спроможності громади.

Інституційна інфраструктура громади є достатньою для забезпечення базового рівня підтримки та створює основу для сервісної моделі надання послуг. Центральну роль відіграє ЦНАП, інтегрований у державну систему надання послуг, включно з ветеранським напрямом. У 2025 році через адмінсервіс «Ветеран» (модель «Єдиного вікна») охоплено 205 ветеранів, що підтверджує практичну затребуваність цього механізму. Застосування принципу «єдиного каналу звернення» сприяє скороченню бюрократичних процедур, підвищенню доступності та прозорості взаємодії отримувачів послуг із владою.

Ефективним управлінським інструментом виступає інституційне впровадження фахівця із супроводу ветеранів (з серпня 2025 року), що забезпечує персоналізований підхід до роботи з ветеранами та членами їхніх сімей. Діяльність фахівця сприяє кращій маршрутизації послуг, підвищенню інформованості ветеранів щодо прав і можливостей, зменшенню навантаження на заявника під час оформлення документів та посилює довіру до місцевих органів влади. Водночас встановлено, що за наявних масштабів потреб один фахівець не здатний забезпечити повноцінне індивідуальне

охоплення всіх категорій отримувачів, що є важливим викликом для подальшого розвитку системи.

Фінансові механізми громади характеризуються активною мобілізацією бюджетних ресурсів на оборонні та соціальні цілі. У 2022–2025 роках субвенції на потреби сил оборони склали 13 363,4 тис. грн (з них 10 283,4 тис. грн — для військових частин; 3 080,0 тис. грн — для територіальних органів сектору безпеки). Додатково матеріальна допомога на потреби ЗСУ та підтримку військовослужбовців і їхніх родин у 2022–2025 роках становила 27 371,6 тис. грн, що засвідчує стійкий пріоритет оборонної та ветеранської тематики у бюджетній політиці громади. Динаміка видатків підтверджує еволюцію підходів — від екстрених рішень 2022 року до більш програмного та системного управління у 2023–2025 роках.

Соціальні та матеріальні інструменти підтримки у громаді мають комплексний характер, включаючи допомогу на лікування поранених, виплати до пам'ятних дат, підтримку сімей загиблих, а також заходи політики пам'яті (поховання, встановлення пам'ятників, ритуальні послуги, меморіальні практики). Наявність таких інструментів свідчить про розуміння громадою потреб не лише матеріального, але й соціально-психологічного характеру, а також важливості підтримки сімей загиблих і зниклих безвісти.

Оцінка ефективності механізмів показала поєднання сильних результатів із системними проблемами реалізації. До ключових обмежень віднесено кадровий дефіцит, нерівномірність доступу мешканців різних старостинських округів до сервісів, цифрові бар'єри та недостатню інформованість частини ветеранів про доступні можливості. Додатковим ризиком є фінансова обмеженість громади на тлі зростання потреб, подорожчання медичних і реабілітаційних послуг та можливих коливань бюджетних надходжень. Особливої уваги потребує розвиток локальної психологічної й реабілітаційної інфраструктури, що є критичним для довготривалої реінтеграції ветеранів.

Отже, проведений аналіз підтверджує, що Шпанівська сільська територіальна громада сформувала ключові елементи сучасної локальної моделі ветеранської політики: сервісне адміністрування (через ЦНАП і «єдине вікно»), персоналізований супровід, фінансово-матеріальні інструменти підтримки та практики політики пам'яті. Водночас результативність цієї системи потребує подальшого підсилення через кадрове розширення, поглиблення міжвідомчої координації, зменшення цифрових бар'єрів та розвиток реабілітаційних і психологічних послуг. Виявлені проблеми й потенціал удосконалення визначають логіку наступного розділу, присвяченого формуванню стратегічних рішень щодо розвитку ветеранської політики у громаді.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ СТРАТЕГІЇ ВЕТЕРАНСЬКОЇ ПОЛІТИКИ У ШПАНІВСЬКІЙ ГРОМАДІ

3.1. Удосконалення системи цілей, пріоритетів та принципів формування локальної стратегії ветеранської політики

Сучасні умови функціонування територіальних громад в Україні, що зумовлені тривалою військовою агресією Російської Федерації, змінили підходи до формування локальних політик, зокрема у сфері підтримки ветеранів та членів сімей загиблих захисників і захисниць. Шпанівська сільська територіальна громада, як і більшість громад України, стикається зі зростанням кількості осіб, які потребують системної допомоги, включаючи ветеранів війни, осіб з інвалідністю внаслідок війни, родини загиблих, мобілізованих, звільнених з полону, а також внутрішньо переміщених осіб, які повертаються до мирного життя або проходять етапи адаптації. Відповідно, на локальному рівні виникає необхідність не тільки виконувати державні нормативні вимоги, а й будувати власну стратегічну модель підтримки, яка враховує особливості громади, її ресурсний потенціал, структуру інституцій, кадрові можливості й соціальний контекст.

В умовах, коли держава формує рамкові документи на кшталт Стратегії ветеранської політики до 2030 року та розробляє проєкт Ветеранського кодексу, громади отримують не лише нормативні орієнтири, але й більшу автономію у реалізації відповідних політик. Це означає, що кожна територіальна громада має адаптувати загальнонаціональні пріоритети до власних потреб та визначати локальні цілі, принципи й механізми, що забезпечуватимуть комплексну і довготривалу підтримку ветеранів. Таким чином, удосконалення локальної ветеранської політики Шпанівської громади має відбуватися в межах чіткої стратегії, спрямованої на формування сприятливих умов для соціальної, психологічної, професійної та економічної інтеграції ветеранів.

Необхідність формування такої стратегії посилюється демографічними та соціальними процесами у громаді. Кількість ветеранів, членів сімей

загиблих, осіб з інвалідністю внаслідок війни зростає, і це створює додаткове навантаження на соціальні служби, ЦНАП, освітні та медичні заклади, управління соціального захисту, а також на місцевий бюджет. Потреби ветеранів не обмежуються базовими адміністративними чи соціальними послугами — вони охоплюють психологічну реабілітацію, професійну перекваліфікацію, працевлаштування, юридичний супровід, житлові питання, доступ до комунікаційних сервісів, соціальну адаптацію та підтримку родин. У цьому контексті локальна стратегія повинна визначати системні підходи, що дозволять організувати ефективну взаємодію між різними суб'єктами політики: місцевою владою, закладами охорони здоров'я, освітніми установами, військовими частинами, громадськими організаціями, Центром надання адміністративних послуг, службою зайнятості та регіональними підрозділами Мінветеранів.

Важливим елементом удосконалення локальної політики є формування *місії та бачення*, які відобразатимуть ціннісні засади діяльності громади у сфері ветеранської політики та визначатимуть вектор її розвитку на найближчі роки. Місія має ґрунтуватися на принципах гідності, поваги, рівності, безбар'єрності та адресності підтримки й відображати прагнення громади забезпечити кожному ветерану якісний супровід, доступ до послуг і можливостей для повноцінної інтеграції в суспільне життя. Бачення, у свою чергу, повинно окреслювати довгострокову перспективу: від створення розвиненої системи сервісної підтримки до перетворення громади на простір, що сприяє розвитку ветеранського потенціалу та посиленню згуртованості.

Удосконалена стратегія повинна містити чітко визначені *стратегічні цілі*, що відповідатимуть як пріоритетам державної політики, так і локальним потребам. Вона має враховувати аналіз, проведений у другому розділі, включаючи результати SWOT-аналізу, виявлені проблеми кадрового, фінансового, організаційного та інформаційного характеру. Стратегічні цілі мають бути реалістичними, вимірюваними та здатними до практичної реалізації у межах ресурсного потенціалу громади. Вони повинні стосуватися

ключових сфер: доступності послуг, розвитку інститутів підтримки, реабілітації, зайнятості, підтримки родин загиблих, цифровізації, розбудови партнерств та забезпечення участі ветеранів у прийнятті рішень.

Формування цілей і пріоритетів повинно базуватися також на принципах реалізації політики, серед яких важливе місце займають людиноцентричність, адресність, комплексність, відкритість, цифрова доступність і сталість. Принципи мають стати основою для організації роботи всіх суб'єктів ветеранської політики в громаді, для формування стандартів надання послуг і розробки механізмів супроводу та реабілітації. Удосконалення принципів є одним із найважливіших етапів розбудови стійкої стратегії, оскільки саме вони забезпечують послідовність, системність і орієнтацію на потреби конкретних людей.

Таким чином, перший етап удосконалення локальної стратегії ветеранської політики полягає у формуванні чіткої концептуальної основи, що включає місію, бачення, стратегічні цілі, принципи та рамкову структуру управління. Це дозволяє не лише визначити напрям розвитку та удосконалення, але й забезпечити узгодженість усіх подальших механізмів, які будуть розглянуті в підрозділі 3.2.

Формування якісної, сучасної та ефективної ветеранської політики на рівні громади неможливе без чіткого визначення її ціннісної основи, а також понятійного каркасу, який окреслює напрям подальших управлінських і організаційних рішень. Центральними елементами такої основи виступають місія, бачення та система стратегічних цілей, які задають загальний вектор розвитку ветеранської політики у Шпанівській сільській територіальній громаді та забезпечують її узгодженість з національними підходами. Орієнтуючись на державні документи — зокрема Стратегію державної ветеранської політики до 2030 року, проєкт Ветеранського кодексу, а також міжнародні рекомендації щодо підтримки ветеранів — громада отримує можливість адаптувати загальнонаціональні пріоритети до власних потреб,

враховуючи демографічну структуру, кадрові ресурси, інституційний потенціал та локальний соціальний контекст.

Місія локальної стратегії ветеранської політики повинна відображати глибинний зміст діяльності громади у підтримці ветеранів та членів їхніх родин, а саме створення умов, у яких кожна людина, що захищала Україну, почуватиметься захищеною, підтриманою та інтегрованою у суспільне життя. Місія має ґрунтуватися на принципах гідності, поваги до досвіду ветеранів, рівності доступу до можливостей та орієнтації на потреби людини. У ширшому сенсі місія втілює прагнення громади віддячити захисникам не лише матеріальними чи організаційними рішеннями, а й створити безпечний простір для відновлення, розвитку та повноцінного життя. Вона наголошує на тому, що ветеранська політика — це не набір програм, а довготривалий процес підтримки, який охоплює соціальні, психологічні, економічні, освітні, правові й медичні аспекти.

Бачення розвитку ветеранської політики у Шпанівській громаді повинно окреслювати перспективний стан, до якого громада прагне наблизитися протягом найближчих п'яти–семи років. У цьому контексті доцільно визначити бачення як формування громади, у якій існує ефективна, інклюзивна, цифровізована та людиноцентрична система підтримки ветеранів, що базується на персоніфікованому супроводі, доступності сервісів, міжвідомчій взаємодії та активній участі самих ветеранів у формуванні локальної політики. У такому баченні громада постає не лише як адміністративний суб'єкт, що надає послуги, а як соціальний простір, який активно залучає ветеранів до громадського життя, підтримує їхню реінтеграцію й створює можливості для самореалізації, працевлаштування та професійного зростання.

На основі сформованої місії та бачення визначається система стратегічних цілей, які повинні одночасно відповідати наявним викликам, відображати пріоритети державної політики та бути практично реалізованими у межах фінансових і кадрових можливостей. Першою ключовою ціллю є

забезпечення доступності якісних адміністративних, соціальних, психологічних і реабілітаційних послуг для всіх категорій ветеранів та членів сімей загиблих. Ця ціль передбачає оптимізацію сервісної інфраструктури, посилення можливостей ЦНАП, удосконалення роботи фахівця із супроводу ветеранів, розширення спектра послуг Єдиного державного реєстру ветеранів війни та інтеграцію цифрових інструментів у повсякденну роботу громади.

Другою стратегічною ціллю є розбудова ефективної системи міжвідомчої координації та управління ветеранською політикою на місцевому рівні. Це включає створення або посилення діяльності координаційних органів, таких як ветеранські ради чи дорадчі групи, налагодження співпраці між відділами соціального захисту, медичними закладами, центрами зайнятості, поліцією, освітніми установами та Мінветеранів. Координація має забезпечити повний цикл супроводу ветерана — від первинного звернення до відновлення його соціальної стабільності та економічної самостійності.

Наступною стратегічною ціллю є розвиток психологічної, медичної та соціальної реабілітації. Ветерани стикаються з широким спектром викликів: посттравматичним стресом, фізичними травмами, втратою працездатності, емоційним вигоранням та соціальною ізоляцією. Тому стратегія повинна передбачати створення умов для системного доступу до психологічної підтримки, реабілітаційних послуг, груп взаємодопомоги, програм сімейної підтримки, а також впровадження профілактичних заходів і партнерств із реабілітаційними центрами.

Важливе місце у системі стратегічних цілей займає сприяння економічній інтеграції ветеранів. Це включає підтримку працевлаштування, розвиток малого та середнього бізнесу за участю ветеранів, співпрацю з центром зайнятості, організацію навчальних та освітніх програм, забезпечення доступу до перекваліфікації та менторства. Економічна стабільність є одним із ключових факторів успішної реінтеграції, тому громада повинна створити максимально сприятливі умови для розвитку ветеранського підприємництва.

П'ятою стратегічною ціллю є забезпечення підтримки сімей загиблих та осіб, які зазнали особливих втрат. Їхня потреба у комплексній допомозі часто є ще більш багатогранною, ніж у ветеранів. Стратегія має передбачати механізми психологічного супроводу, консультативної підтримки, вирішення житлових питань, забезпечення доступу до пільг, координації допомоги з державними структурами та організації соціальних заходів.

Окремою стратегічною ціллю є цифровізація ветеранських послуг. У сучасних умовах електронні сервіси, інтегровані бази даних, автоматизовані процеси обліку та супроводу значно підвищують якість роботи та зменшують ризик бюрократичних помилок. Стратегія повинна враховувати розвиток ЄДРВВ, удосконалення сервісу «єВетеран», впровадження цифрових карток ветеранів, створення онлайн-кабінетів та автоматизованих систем нагадування про програми підтримки.

Таким чином, *місія, бачення та стратегічні цілі становлять основу удосконалення ветеранської політики Шпанівської громади, забезпечуючи цілісність, системність і спрямованість на довготривалий результат. Цей концептуальний каркас стане підґрунтям для розробки конкретних механізмів, що розглядатимуться у підрозділі 3.2. нашої дипломної роботи.*

Формування ефективної локальної стратегії ветеранської політики неможливе без визначення чітких принципів, які забезпечують її системність, узгодженість із національною політикою, орієнтацію на потреби ветеранів та сталість у довгостроковій перспективі. Принципи виступають своєрідними «правилами гри», на основі яких органи місцевого самоврядування, соціальні служби, медичні заклади, ЦНАП, освітні установи та інші суб'єкти політики взаємодіють між собою й вибудовують сучасну систему підтримки ветеранів. У Шпанівській сільській територіальній громаді принципи реалізації стратегії повинні враховувати як державні стандарти, закріплені у Стратегії державної ветеранської політики до 2030 року, Законі України «Про статус ветеранів війни гарантії їх соціального захисту», проекті Ветеранського кодексу, так і локальні потреби та результати аналізу, проведені в другому розділі роботи.

Одним із ключових є принцип людиноцентричності, який передбачає фокусування всієї системи політики на конкретній особі, її життєвій ситуації, індивідуальних потребах, стані здоров'я, соціальному оточенні та цілях. Людиноцентричність означає, що громада повинна відходити від формального, бюрократичного підходу до надання допомоги та переходити до більш гнучких, персоналізованих моделей супроводу ветеранів. Це сприяє формуванню довіри, підвищує якість послуг та забезпечує реальні результати реінтеграції. Особливо це важливо для ветеранів із травматичним досвідом, осіб з інвалідністю, членів сімей загиблих та зниклих безвісти, які потребують різного за складністю супроводу й підтримки.

Другим фундаментальним принципом є адресність та індивідуальний підхід. Реалізація цього принципу передбачає, що кожен ветеран отримує саме ті послуги та програми, які відповідають його актуальним потребам, рівню автономності, стану здоров'я та соціальним умовам. Такий підхід ґрунтується на моделі кейс-менеджменту, який дедалі активніше впроваджується в Україні після затвердження Методичних рекомендацій щодо роботи фахівця із супроводу ветеранів війни. Адресність забезпечує ефективне використання ресурсів громади, оскільки дозволяє спрямовувати фінансову та організаційну підтримку туди, де вона дійсно необхідна.

Принцип комплексності полягає в тому, що підтримка ветеранів не може обмежуватися однією сферою, наприклад адміністративними чи соціальними послугами. Ветеранська політика має охоплювати весь спектр потреб: психологічну реабілітацію, медичну допомогу, освітні й культурні програми, професійну адаптацію, юридичний супровід, житлові питання, інтеграцію в громаду та соціальне середовище. Комплексність означає, що різні служби повинні працювати не відокремлено, а у взаємодії, формуючи єдину систему підтримки, у якій жоден ветеран не «випадає» на жодному етапі супроводу.

Ще одним важливим принципом є відкритість та прозорість. У сфері ветеранської політики довіра громадян до влади має особливо важливе значення. Прозорість передбачає відкритий доступ до інформації про

програми підтримки, обсяги фінансування, порядок отримання послуг, критерії призначення допомоги, а також забезпечення громадського контролю за реалізацією таких програм. Прозорість сприяє відповідальності органів влади, підвищує якість управлінських рішень та зменшує ризики нерівного доступу до ресурсів. Для цього важливо використовувати інструменти електронного врядування, публічних звітів, онлайн-комунікацій та консультативних зустрічей.

Невід'ємною складовою сучасної ветеранської політики є принцип цифрової доступності та безбар'єрності. Використання електронних сервісів, інтеграція з Єдиним державним реєстром ветеранів війни, цифрові картки, онлайн-звернення, дистанційний супровід, мобільні додатки — усе це дозволяє значно полегшити доступ до послуг та зробити їх швидшими, комфортнішими й більш прозорими. Для багатьох ветеранів, особливо тих, хто має мобільні обмеження або проживає у віддалених населених пунктах, цифрові інструменти стають єдиним ефективним способом взаємодії з органами влади. Тому громада повинна розвивати власні цифрові рішення й забезпечувати їхню взаємодію з державними сервісами «ЄВетеран», «Дія» та ЄДРВВ.

Не менш важливим є принцип участі ветеранів у прийнятті рішень. Ветеранська політика не може бути ефективною, якщо вона формулюється без участі тих, кого вона стосується. Для цього громада має передбачити механізми партнерства: дорадчі ради, робочі групи, регулярні зустрічі, опитування, стратегічні сесії та залучення лідерів ветеранських організацій. Така участь забезпечує реалістичність політики, підвищує рівень довіри й створює можливість для зворотного зв'язку та корекції управлінських рішень.

Принцип партнерства та міжвідомчої взаємодії передбачає залучення до реалізації політики всіх можливих інституцій: органів влади, медичних і освітніх установ, соціальних служб, служби зайнятості, правоохоронних структур, громадських і волонтерських організацій, бізнесу та релігійних громад. Така взаємодія посилює ефективність окремих програм, дозволяє

розширювати спектр послуг, залучати додаткові ресурси й формувати мережу підтримки, яка охоплює всі аспекти адаптації та реінтеграції ветеранів.

Особливу роль відіграє принцип безперервності та сталості підтримки. Ветеранська політика не повинна бути реактивною або ситуативною, залежною від політичних обставин чи зміни керівництва. Вона має бути тривалою, системною та передбачуваною. Безперервність означає, що підтримка ветеранів має здійснюватися як на етапі повернення з війни, так і в подальші роки, з урахуванням змін у їхньому житті, стані здоров'я, соціальних потребах та життєвих обставинах.

Таким чином, принципи реалізації є фундаментальною основою формування локальної стратегії. Вони визначають зміст подальших управлінських рішень, структуру механізмів реалізації, характер взаємодії між інституціями та роль громади у підтримці ветеранів. Їх чітке дотримання забезпечить ефективність, сталість і цілісність ветеранської політики у Шпанівській громаді.

Ефективність реалізації локальної стратегії ветеранської політики неможливо оцінити без наявності чіткої, вимірюваної та логічно вибудованої системи індикаторів. Саме індикатори успішності дають змогу визначити, наскільки стратегічні цілі, сформовані громадою, реалізуються на практиці, чи відповідають вони реальним потребам ветеранів та членів їхніх сімей, чи достатньо функціонують механізми, що були створені для надання комплексної підтримки. Крім того, індикатори дозволяють проводити поточний моніторинг, вчасно виявляти проблеми, коригувати управлінські рішення та прогнозувати майбутні потреби громади у сфері соціальної та сервісної інфраструктури.

Індикатори успішності повинні охоплювати всі ключові напрямки стратегії. Одним із базових показників є рівень доступності та якості надання адміністративних та соціальних послуг для ветеранів. Це може включати кількість звернень, кількість наданих послуг через адмінсервіс «Ветеран», швидкість обробки заяв, кількість ветеранів, охоплених індивідуальним

супроводом, та показники цифровізації звернень через електронні сервіси. До індикаторів доступності належить також частка ветеранів, які отримали консультації з соціального захисту, юридичні роз'яснення, психологічну підтримку чи направлення до медичних і реабілітаційних закладів.

Не менш важливим є вимір результативності у сфері соціальної адаптації та реабілітації. Цей блок індикаторів має відображати кількість ветеранів, які пройшли психологічну реабілітацію, отримали послуги медичної реабілітації, брали участь у групах взаємодопомоги, отримали соціальний супровід фахівця, а також кількість членів сімей загиблих, які були охоплені програмами підтримки. Важливо враховувати не лише кількісні, а й якісні показники, наприклад рівень задоволеності ветеранів наданими послугами, ступінь покращення їхнього психоемоційного стану або соціальної включеності.

Важливим компонентом системи індикаторів є вимірювання економічної інтеграції ветеранів. Сюди входить кількість працевлаштованих після демобілізації, кількість осіб, які пройшли перенавчання або професійну підготовку, обсяг підтримки ветеранського підприємництва, кількість створених або підтриманих бізнес-ініціатив за участю ветеранів. Громада також може оцінювати кількість партнерств із роботодавцями, успішність програм стажувань, динаміку зайнятості серед ветеранів та рівень їхнього економічного самозабезпечення.

Окрему групу індикаторів становлять показники, що стосуються функціонування адміністративної та управлінської інфраструктури. Вони охоплюють ефективність міжвідомчої взаємодії, регулярність засідань дорадчих органів чи ветеранських рад, кількість ухвалених локальних актів, дотримання стандартів надання послуг, рівень цифрової інтеграції між структурними підрозділами. Важливим показником є також наявність та якість нормативно-правової бази громади, яка регулює механізми підтримки ветеранів і визначає конкретні процедури, правила й відповідальних виконавців.

Суттєвим індикатором є також рівень поінформованості ветеранів щодо можливостей та сервісів, які функціонують у громаді. Це може включати охоплення інформаційними кампаніями, кількість переглядів цифрових ресурсів, підписників тематичних каналів, учасників інформаційних зустрічей, кількість осіб, що отримали консультації через мобільного адміністратора або телефонну лінію. Інформування напряду впливає на рівень доступності послуг, тому його вимірювання є обов'язковим компонентом стратегії.

Важливою складовою системи індикаторів успішності є оцінка фінансової сталості й ефективності використання бюджетних ресурсів. Це включає аналіз обсягу фінансування програм підтримки ветеранів, частку витрат на різні напрями політики, участь громади в державних субвенціях, залучення додаткових джерел фінансування — грантів, партнерських програм, благодійних внесків. Фінансова стабільність визначає здатність громади забезпечувати довготривалу підтримку ветеранів.

Формування індикаторів повинно бути пов'язаним із принципами політики, розглянутими раніше. Так, індикатори людиноцентричності можуть включати вимір задоволеності ветеранів послугами, індикатори адресності — частку ветеранів, що отримують персоніфіковану допомогу, індикатори відкритості — рівень доступності інформації про програми підтримки, а індикатори цифрової безбар'єрності — кількість електронних звернень та цифрових сервісів. Таким чином індикатори не лише визначають ефективність реалізації стратегії, а й дозволяють оцінити, наскільки громада дотримується задекларованих принципів.

Узагальнюючи, індикаторна система є невід'ємною складовою удосконалення локальної ветеранської політики, адже вона забезпечує можливість об'єктивної оцінки результатів та визначення динаміки розвитку політики в часі. Завдяки індикаторам громада може коригувати свої програми, оптимізувати напрями фінансування, посилювати взаємодію з державними структурами й краще реагувати на потреби ветеранів та членів їхніх сімей.

3.2. Удосконалення механізмів реалізації стратегії інтеграції ветеранів у життя громади

Організаційні механізми становлять фундамент практичної реалізації локальної стратегії інтеграції ветеранів у життя громади, оскільки саме вони визначають інституційну спроможність, ефективність управління, якість сервісів та здатність громади забезпечувати безперервний супровід ветеранів і членів їхніх родин. Для Шпанівської сільської територіальної громади, де вже функціонує розгалужена система підтримки населення, зокрема *Координаційний центр підтримки цивільного населення*, удосконалення організаційних механізмів є логічним продовженням інституційного розвитку, спрямованого на відповідність сучасним вимогам державної ветеранської політики та реальним потребам людей.

Координаційний центр підтримки цивільного населення при громаді відіграє ключову роль у забезпеченні взаємодії між структурними підрозділами, гуманітарними ініціативами, службами соціального захисту, медичними установами, волонтерами та органами державної влади. У межах своєї діяльності Центр уже виконує важливі функції, пов'язані з реагуванням на потреби військовослужбовців, внутрішньо переміщених осіб, родин військових, осіб, які опинилися в складних життєвих обставинах. Це створює сприятливе підґрунтя для того, щоб саме цей орган став інституційним ядром організації та координації ветеранської політики. Розширення функціоналу Центру на сферу роботи з ветеранами дозволить уникнути дублювання структур, оптимізувати управління ресурсами та забезпечити системність у прийнятті рішень.

Важливим напрямом удосконалення організаційних механізмів є створення в межах Координаційного центру *сектора або постійно діючої робочої групи з питань ветеранів та сімей загиблих*. Така структура забезпечуватиме аналітичний супровід, збір і систематизацію інформації про потреби ветеранів, формування пропозицій до місцевих програм, контроль виконання заходів, а також взаємодію з обласними та державними

інституціями, включаючи Національну соціальну сервісну службу та Міністерство у справах ветеранів України. Запровадження такої функціональної одиниці дозволить формалізувати управління ветеранською політикою та підвищити її якість.

Одним із центральних елементів організаційної моделі є фахівець із супроводу ветеранів, який працює у громаді з серпня 2025 року. Його діяльність ґрунтується на Методичних рекомендаціях, затверджених Міністерством у справах ветеранів, та передбачає застосування елементів кейс-менеджменту, тобто побудову індивідуального маршруту підтримки кожного ветерана. З огляду на значну кількість ветеранів у громаді та розширення обов'язків, фахівець із супроводу повинен мати можливість отримувати методичну, консультаційну та організаційну підтримку від Координаційного центру. Це дозволить забезпечити більш ефективний розподіл навантаження, підвищити якість супроводу та створити умови для системного обміну інформацією між службами.

Також доцільним є запровадження механізмів міжвідомчої взаємодії, що забезпечують безперервність маршруту ветерана від первинного звернення до отримання послуги. У практичному вимірі це може передбачати регулярні координаційні наради, єдині електронні журнали обліку звернень, погоджені алгоритми взаємодії між ЦНАП, соціальною службою, медичними установами, службою зайнятості, центром реабілітації та психологічної підтримки. У результаті громада отримує чітко структурований, передбачуваний та зручний для ветерана механізм, у якому кожна установа виконує свою функцію, а загальний процес не переривається на жодному етапі.

Удосконалення організаційних механізмів повинно враховувати потребу в розвитку сервісної інфраструктури, що забезпечує фізичну та психологічну доступність послуг. Важливо розвивати мережу так званих «ветеранських просторів» — місць, де ветерани можуть звернутися за консультацією, отримати психологічну підтримку, взяти участь у заходах соціальної адаптації,

пройти інформаційні сесії чи спілкуватися з іншими ветеранами. Такий простір може функціонувати у взаємодії з Координаційним центром, ЦНАП або окремо, але повинен відповідати принципам безбар'єрності.

Особливе значення має *налагодження виїзної роботи*, зокрема мобільного адміністратора та мобільного фахівця із супроводу. Це актуально для ветеранів з інвалідністю, тих, хто проживає у віддалених населених пунктах або перебуває у складних життєвих обставинах. Виїзні послуги не лише підвищують доступність політики, а й демонструють повагу громади до ветеранів, визнаючи їхній внесок та право на увагу й підтримку.

Необхідною складовою організаційних механізмів є взаємодія з громадськими організаціями ветеранів, волонтерськими рухами та благодійними фондами. Таке партнерство розширює спектр послуг, дозволяє залучати додаткові ресурси, підсилює комунікаційний потенціал громади та сприяє соціальній інтеграції ветеранів. Ветеранські організації можуть брати участь у формуванні рішень, проведенні заходів, розробці програм реабілітації та адаптації, виступаючи рівноправними учасниками процесу.

Таким чином, організаційні механізми є базовим елементом удосконалення ветеранської політики у Шпанівській громаді. Вони визначають структуру, логіку та зміст управління, створюють умови для діяльності інших механізмів — фінансових, управлінських, сервісних, комунікаційних та цифрових. Сформована на їх основі інституційна модель забезпечить комплексний, системний і довготривалий супровід ветеранів, сприятиме їхній інтеграції у життя громади та підвищить ефективність локальної політики загалом.

Фінансові механізми є одним із ключових інструментів забезпечення успішної реалізації стратегії інтеграції ветеранів у життя громади, оскільки формують матеріальну основу для підтримки, реабілітації, соціальної адаптації й супроводу ветеранів та їхніх родин. Ефективність локальної політики багато в чому залежить від того, наскільки громада здатна забезпечити стабільне фінансування програм, які відповідають реальним

потребам ветеранів. Шпанівська сільська територіальна громада, незважаючи на обмеженість ресурсів, демонструє прагнення до розвитку фінансових інструментів підтримки, що є важливою передумовою створення сучасної та сталеної ветеранської політики.

Фінансове забезпечення реалізації стратегії передбачає формування окремої бюджетної політики в межах громади. Необхідним кроком є виокремлення в місцевому бюджеті цільової бюджетної програми у сфері інтеграції ветеранів, яка б охоплювала всі напрями підтримки: соціальні виплати, психологічну та медичну реабілітацію, оплату послуг фахівця із супроводу ветеранів, організацію заходів, підтримку родин загиблих, забезпечення доступності послуг у ЦНАП, розвиток цифрових сервісів, проведення навчальних та інформаційних ініціатив, а також фінансування «ветеранського простору». Виокремлення такої програми дозволить раціонально планувати видатки, контролювати їх ефективність і підвищити прозорість використання бюджетних коштів.

Важливою складовою фінансових механізмів є участь громади у державних субвенціях, які спрямовуються на підтримку ветеранів, зокрема субвенції на житлові програми, професійну адаптацію, соціальні гарантії, психологічну реабілітацію та забезпечення технічними засобами реабілітації. Громада повинна активно працювати над вчасним поданням заявок, участю у конкурсних відборах, формуванням необхідних документів та співпрацею з обласною державною адміністрацією та Міністерством у справах ветеранів. Участь у таких програмах розширює фінансові можливості громади та дозволяє зменшити навантаження на місцевий бюджет, зберігаючи водночас високий рівень підтримки ветеранів.

Значний потенціал має розвиток грантових інструментів, спрямованих на підтримку ветеранських ініціатив, розвитку підприємництва, соціальних проєктів, реабілітаційних програм та освітніх заходів. Громада може виступати партнером у реалізації таких проєктів або ініціювати власні заявки до міжнародних фондів, благодійних організацій, програм ЄС та українських

донорських інституцій. Важливою умовою успіху є створення в структурі громади компетентної команди або відповідальної особи, яка б займалася підготовкою грантових заявок, координацією проєктів та забезпеченням їхньої відповідності стратегічним цілям громади та державної ветеранської політики.

Окремим напрямом фінансових механізмів є підтримка ветеранського підприємництва, яке сприяє економічній реінтеграції ветеранів і підвищує їхню фінансову незалежність. Громада може запровадити пільгові умови оренди комунального майна, надавати консультаційну підтримку, організувати бізнес-тренінги та навчання, залучати ветеранів до участі в місцевих конкурсах підприємницьких проєктів. Важливо також формувати партнерства з місцевим бізнесом та службою зайнятості, створюючи сприятливі умови для працевлаштування ветеранів.

Фінансова спроможність ветеранської політики передбачає також ефективне використання ресурсів у межах місцевих соціальних програм, які діють у громаді. Громада може оптимізувати їх, розширюючи або переорієнтовуючи фінансування на найбільш актуальні напрями: підтримку родин загиблих, надання матеріальної допомоги ветеранам, організацію реабілітаційних заходів, підтримку дітей ветеранів, розвиток психологічної служби. Важливо забезпечити аналіз ефективності програм на основі індикаторів, розглянутих у підрозділі 3.1, що дозволить спрямовувати кошти більш результативно.

Не менш значущим елементом удосконалення фінансових механізмів є створення системи співфінансування проєктів між громадою та партнерами. Це може включати співпрацю з громадськими організаціями ветеранів, благодійними фондами, церковними громадами та підприємцями. Співфінансування дозволяє реалізовувати масштабні ініціативи, такі як облаштування місць вшанування пам'яті загиблих, проведення реабілітаційних програм, облаштування «ветеранського простору» або організація занять для ветеранів та їхніх дітей.

Особливо перспективним напрямом є формування цільового резервного фонду підтримки ветеранів, який може використовуватися для вирішення невідкладних потреб — лікування, забезпечення технічними засобами реабілітації, підтримки сімей загиблих у кризових ситуаціях тощо. Створення такого фонду посилює стійкість ветеранської політики та дозволяє оперативно реагувати на непередбачувані обставини.

Удосконалення фінансових механізмів має супроводжуватися підвищенням прозорості, звітності та громадського контролю. Це сприяє підвищенню довіри до влади, залученню додаткових партнерів і покращенню якості управлінських рішень. Громада повинна забезпечити регулярне оприлюднення інформації про фінансування ветеранських програм, використання коштів, результати аудитів і планування бюджету на наступні роки.

Таким чином, фінансові механізми становлять одну з найважливіших складових реалізації стратегії інтеграції ветеранів у життя Шпанівської громади. Вони забезпечують ресурсну базу, дозволяють посилювати інституційну спроможність громади та відкривають можливості для розширення програм підтримки. Сталий фінансовий підхід є запорукою успішної та довготривалої ветеранської політики, що відповідає сучасним потребам та державним пріоритетам.

Управлінські механізми відіграють ключову роль у створенні цілісної та ефективної системи ветеранської політики на місцевому рівні, оскільки саме вони визначають організацію процесів, розподіл повноважень, формування правових основ і систематизацію взаємодії між усіма суб'єктами, що беруть участь у підтримці ветеранів. В умовах сучасних викликів, спричинених повномасштабною агресією проти України, Шпанівська сільська територіальна громада потребує комплексного управлінського підходу, який забезпечить узгодженість дій, відповідність державній політиці та ефективне реагування на реальні потреби ветеранів, їхніх сімей та сімей загиблих Захисників і Захисниць.

Одним із ключових елементів удосконалення управлінських механізмів є формування системи локальних нормативно-правових актів, що регулюють питання соціального захисту ветеранів, їхньої інтеграції в громаду та функціонування сервісів, передбачених Стратегією ветеранської політики України до 2030 року. На місцевому рівні необхідним є ухвалення низки рішень, які створюють правову основу для підтримки ветеранів: положень про місцеві програми, стандартів роботи фахівця із супроводу ветеранів, регламенту надання адміністративних послуг у рамках "Єдиного вікна", опису процедури взаємодії між структурними підрозділами сільської ради, а також рішень, що визначають механізми проведення громадських консультацій. Такі документи забезпечують не лише чіткість управлінських процесів, а й унеможливають хаотичність або дублювання функцій.

Особливо важливою складовою управлінських механізмів є формування дієвого інституційного середовища, у межах якого працюватимуть профільні структури громади. До нього належать Координаційний центр підтримки цивільного населення, соціальні служби, відділ соціального захисту, фахівець із супроводу ветеранів, Центр надання адміністративних послуг та заклади охорони здоров'я. Узгоджене функціонування цих структур дозволяє вибудувати цілісний ланцюг підтримки — від первинного консультивання до комплексної допомоги. З огляду на зростання кількості ветеранів та членів їхніх сімей, особливо після 2022 року, роль інституційного середовища суттєво зростає, адже запити ветеранів значно індивідуалізуються та потребують швидких і персоналізованих управлінських рішень.

Окремим напрямом удосконалення управлінських механізмів є розвиток стратегічного планування, що охоплює як довгострокові, так і середньострокові цілі. Стратегічне планування у сфері ветеранської політики має ґрунтуватися на аналізі демографічної структури громади, оцінці динаміки кількості демобілізованих осіб, прогнозуванні потреб у соціальних, адміністративних та реабілітаційних послугах. Розроблення та затвердження окремої Комплексної стратегії ветеранської політики громади або

відповідного розділу в Стратегії розвитку громади дозволить забезпечити узгодженість дій усіх структур громади та реалізувати системний підхід до інтеграції ветеранів у суспільне життя. Важливо також передбачити індикатори моніторингу, які дозволять регулярно оцінювати прогрес і вчасно коригувати заходи.

До ефективних управлінських механізмів також належить упровадження системи міжвідомчої взаємодії. В умовах децентралізації та зростання обсягів місцевих повноважень громада повинна забезпечити координацію між такими суб'єктами, як Національна соціальна сервісна служба, територіальні підрозділи Міністерства у справах ветеранів України, центри зайнятості, заклади охорони здоров'я, освітні установи, соціальні служби та громадські ветеранські організації. Налагодження регулярної комунікації, створення спільних протоколів взаємодії та визначення відповідальних осіб є критично важливим для забезпечення цілісності системи підтримки ветеранів.

Підвищення ефективності управління потребує розвитку кадрового потенціалу, зокрема підвищення кваліфікації працівників, що працюють з ветеранами та їхніми сім'ями. Важливо забезпечити регулярне навчання фахівця із супроводу ветеранів, працівників ЦНАПу, спеціалістів соціального захисту та інших посадових осіб для опанування ними сучасних підходів до роботи з ветеранами, інструментів кризового консультивання, правових аспектів соціального захисту та цифрових сервісів, таких як Єдиний державний реєстр ветеранів війни та адмінсервіс "Ветеран". Таке навчання має проводитись як на національному, так і на регіональному рівнях, а громада повинна забезпечити відповідні умови для професійного розвитку персоналу.

Удосконалення управлінських механізмів також передбачає розвиток системи аналітичного супроводу, який включає збір, обробку та аналіз даних про ветеранів, їхні потреби та звернення. Наявність актуальної інформації є необхідною для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, формування бюджетних запитів та прогнозування розвитку послуг. Запровадження електронних реєстрів, проведення регулярного соціологічного моніторингу та

аналіз ефективності програм дозволять громаді працювати проактивно, а не лише реагувати на запити.

Значущим напрямом удосконалення є впровадження управління на засадах відкритості й підзвітності, що забезпечує підвищення довіри з боку ветеранів та жителів громади. Це передбачає регулярне оприлюднення звітів про виконання програм, реалізацію бюджетних видатків, проведення громадських консультацій та врахування пропозицій ветеранів у процесі ухвалення управлінських рішень. Такий підхід відповідає принципам демократичного врядування та сприяє зміцненню партнерських відносин між владою і громадськістю.

У підсумку управлінські механізми є фундаментальною складовою реалізації стратегії інтеграції ветеранів у життя Шпанівської громади. Їхнє удосконалення забезпечує системність, прозорість, передбачуваність і сталість політики, що дозволяє громадам ефективно відповідати на сучасні виклики, забезпечувати соціальну справедливість і створювати умови для успішної реінтеграції ветеранів у суспільне життя.

Сервісні механізми є одним з найважливіших інструментів практичної реалізації ветеранської політики на місцевому рівні, оскільки саме вони забезпечують безпосередній доступ ветеранів, членів їхніх сімей та сімей загиблих Захисників і Захисниць до адміністративних, соціальних, інформаційних і реабілітаційних послуг. У Шпанівській сільській територіальній громаді система сервісної підтримки за останні роки зазнала суттєвого розвитку: було модернізовано роботу Центру надання адміністративних послуг, впроваджено модель «Єдиного вікна» для ветеранів, розширено перелік доступних адмінпослуг, налагоджено роботу фахівця із супроводу ветеранів та розпочато інтеграцію цифрових сервісів, передбачених державними політиками у сфері підтримки ветеранів.

Центр надання адміністративних послуг у громаді відіграє ключову роль у забезпеченні доступності послуг. Динаміка звернень свідчить про постійне зростання потреб населення у сервісному забезпеченні: у 2022 році ЦНАП

надав 5868 послуг, у 2023 році — вже 11240, у 2024 році — 8655, а у 2025 році показник зріс до 10102 послуг [11]. Зростання кількості звернень після 2022 року значною мірою пов'язане зі збільшенням чисельності ветеранів, мобілізованих осіб, сімей загиблих, а також внутрішньо переміщених осіб, що потребували швидкого доступу до документів, соціальних процедур, реєстраційних дій та компенсаційних механізмів. У таких умовах ЦНАП став одним із ключових інституційних майданчиків реалізації ветеранської політики, адже саме він забезпечує стандартизованість, прозорість та рівний доступ до адміністрування державних гарантій.

Одним з найважливіших сервісних інструментів, запроваджених у громаді, є модель «Єдиного вікна» для ветеранів у межах адмінсервісу «Ветеран». Такий підхід передбачає можливість отримання широкого спектра адміністративних і соціальних послуг без необхідності самостійного звернення до різних установ. Це суттєво зменшує навантаження на ветеранів і підвищує ефективність роботи всієї системи. У Шпанівській громаді через «Єдине вікно» у 2024–2025 роках було охоплено 205 ветеранів, що є показником реального запиту на сервіс, а також рівня довіри до громади як до інституції, здатної якісно та оперативно реагувати на потреби демобілізованих осіб [1].

Перелік послуг у межах адмінсервісу «Ветеран» охоплює 20 ключових сервісів, серед яких: встановлення статусів учасника бойових дій, особи з інвалідністю внаслідок війни, члена сім'ї загиблого; видача відповідних посвідчень; забезпечення санаторно-курортним лікуванням; надання інформації з Єдиного державного реєстру ветеранів війни; призначення одноразових компенсацій; призначення пільг; взяття на облік для забезпечення санаторно-курортним лікуванням; оформлення компенсацій за житло; встановлення факту отримання ушкоджень у зоні бойових дій та інші. Наявність такого переліку демонструє, що громада фактично забезпечує реалізацію базових гарантій, визначених Законом України «Про статус

ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту», Постановами Кабінету Міністрів та Стратегією ветеранської політики до 2030 року.

Надання цих послуг стало можливим завдяки впровадженню сучасних цифрових інструментів, зокрема інтеграції з Єдиним державним реєстром ветеранів війни, який є основою для автоматизації процедур, верифікації даних та підвищення точності адміністрування. Використання Реєстру дозволяє значно скоротити час обробки заяв, мінімізувати людський фактор та забезпечити захист персональних даних. Додатковим елементом цифровізації є впровадження функціоналу кабінету фахівця із супроводу ветеранів, який реалізується відповідно до Методичних рекомендацій Міністерства у справах ветеранів. Це дає можливість фахівцеві контролювати динаміку роботи з кожним ветераном, вести індивідуальні кейси, формувати рекомендації та координувати взаємодію між службами.

Фахівець із супроводу ветеранів у Шпанівській громаді виконує системну функцію, спрямовану на персоналізацію сервісної підтримки. Його діяльність включає первинне консультування, оцінку потреб, супровід під час оформлення статусів, компенсацій і пільг, координацію взаємодії з соціальними службами, медичними закладами, центрами зайнятості та психологами. Особливо важливою є можливість скеровувати ветеранів до відповідних програм реабілітації, адаптації та професійного перенавчання. Наявність такої посади в структурі громади — з серпня 2025 року — є важливим кроком до забезпечення сталого функціонування сервісної моделі. Фахівець не лише спрощує доступ до послуг, але й формує індивідуальну траєкторію підтримки, що відповідає сучасним міжнародним стандартам роботи з ветеранами.

Сервісні механізми громади охоплюють також специфічні напрями, пов'язані з психологічною підтримкою, соціальною адаптацією та реінтеграцією. Через Координаційний центр підтримки цивільного населення надаються консультації, скеровуються ветерани до закладів психологічної допомоги та організуються заходи соціальної згуртованості. Важливою

частиною сервісної моделі є побудова партнерств із громадськими організаціями, які реалізують проєкти з реабілітації та соціальної активності ветеранів.

У підсумку сервісні механізми, що функціонують у Шпанівській громаді, демонструють значний потенціал та ефективність у реалізації завдань державної ветеранської політики на місцевому рівні. Модель ЦНАП + Єдине вікно + фахівець із супроводу + цифрові сервіси формує цілісну систему підтримки, що дозволяє забезпечити ветеранам реальний доступ до передбачених законом гарантій, підвищує їхню якість життя та сприяє успішній інтеграції у суспільство. У поєднанні з розвитком партнерств і впровадженням управлінських інновацій ця система стає ключовим елементом у досягненні стратегічних цілей громади у сфері ветеранської політики.

Ефективна реалізація ветеранської політики на місцевому рівні неможлива без налагодженої системи комунікацій та партнерської взаємодії. Саме комунікаційні й партнерські механізми забезпечують сталість, інклюзивність, довіру та реальну участь ветеранів у процесах прийняття рішень. В умовах, коли держава впроваджує нові підходи до формування політики щодо ветеранів — зокрема орієнтацію на реінтеграцію, індивідуальну траєкторію підтримки та розвиток спільнот ветеранів, — громада стає центральним майданчиком для їх практичної реалізації. Шпанівська сільська територіальна громада демонструє можливості для формування багаторівневої системи комунікацій і партнерств, що є невід’ємною частиною стратегії інтеграції ветеранів.

Одним із ключових напрямів є внутрішня комунікація між підрозділами сільської ради, соціальними службами, Координаційним центром підтримки цивільного населення, фахівцем із супроводу ветеранів, Центром надання адміністративних послуг та закладами охорони здоров’я. Для того, щоб створити ефективну модель підтримки, необхідно забезпечити постійний обмін інформацією щодо потреб ветеранів, динаміки звернень, стану надання послуг і необхідності додаткових ресурсів. Регулярні наради між

структурними підрозділами, узгоджені протоколи взаємодії та цифрова комунікація через внутрішні інформаційні системи здатні суттєво підвищити якість роботи та пришвидшити реагування на індивідуальні запити ветеранів.

Не менш важливою є зовнішня комунікація громади з ветеранами і членами їхніх сімей. Вона передбачає системне інформування про програми підтримки, права та гарантії, можливості реабілітації, соціальної адаптації, працевлаштування та розвитку. Ефективними інструментами для цього можуть бути офіційний вебсайт громади, соціальні мережі, інформаційні листки, мобільні додатки, а також інформаційні стенди у ЦНАП, соціальних службах та закладах охорони здоров'я. Особливу увагу варто приділяти доступності інформації — вона повинна бути викладена простою мовою, містити перелік контактів, адрес та чіткі інструкції для подання заяв. Доступність комунікацій є ключовим елементом безбар'єрності, передбаченої Стратегією ветеранської політики України.

У межах зовнішньої комунікації важливу роль відіграє зворотний зв'язок, що дозволяє своєчасно реагувати на проблеми та формувати рішення, засновані на реальних потребах ветеранів. Це може бути гаряча лінія, онлайн-форма звернень, опитування, консультаційні прийоми фахівця із супроводу ветеранів чи регулярні зустрічі з ветеранською спільнотою. Формування постійних комунікаційних майданчиків, таких як громадські слухання або консультаційні сесії, дає можливість ветеранам не лише отримувати інформацію, а й впливати на формування місцевої політики.

Окремим вектором є партнерські механізми, які охоплюють співпрацю громади з державними інституціями, ветеранськими організаціями, громадськими ініціативами, благодійними фондами, бізнесом та закладами освіти. Співпраця з Міністерством у справах ветеранів України, Національною соціальною сервісною службою, територіальними центрами комплектування та соціальної підтримки, закладами охорони здоров'я дозволяє громаді отримувати необхідну інформацію, методичну підтримку та сприяти доступу ветеранів до державних програм. Партнерство із службою зайнятості

забезпечує можливість перенавчання та працевлаштування ветеранів, що є важливою складовою їхньої соціальної адаптації.

Комунікація з громадськими та ветеранськими організаціями створює умови для формування активної спільноти ветеранів. Такі організації можуть брати участь у консультаційних процесах, пропонувати ініціативи, реалізовувати проекти соціальної згуртованості, психологічної підтримки, спортивної та культурної реабілітації. Важливим є залучення благодійних фондів, які можуть забезпечити фінансування або матеріальну допомогу для програм, що не покриваються місцевим бюджетом. Партнерство з бізнесом відкриває можливості працевлаштування ветеранів, стажувань, участі у грантових програмах та розвитку малих підприємств, що можуть стати основою для економічної стабільності сімей ветеранів.

Важливим напрямом комунікаційної та партнерської роботи є створення майданчиків для взаємодії та взаємопідтримки ветеранів, таких як клуби, ветеранські кав'ярні, спільноти за інтересами чи спортивні ініціативи. Такі простори сприяють не лише соціальній адаптації, а й підвищенню психологічної стійкості, розвитку горизонтальних зв'язків та поверненню ветеранів до активного суспільного життя.

Партнерські та комунікаційні механізми повинні підтримуватися інституційно. У громаді доцільно створити або розширити повноваження *ветеранської ради*, яка могла б стати консультативно-дорадчим органом при сільській раді. Така рада може брати участь у розробці місцевих програм, аналізувати ефективність їх реалізації, надавати рекомендації щодо удосконалення політики та виступати майданчиком для конструктивного діалогу між владою та ветеранською спільнотою.

Формування якісної системи комунікацій і партнерств забезпечує сталий розвиток ветеранської політики, підвищує рівень довіри та сприяє формуванню громади, яка не просто виконує законодавчі вимоги, а справді інтегрує ветеранів у суспільне, економічне та культурне життя. Для Шпанівської громади це відкриває можливості для зростання соціального

капіталу, зміцнення згуртованості та підвищення рівня благополуччя всіх жителів.

Цифровізація є фундаментальним елементом сучасної системи публічного управління і одним із ключових інструментів реалізації ветеранської політики, оскільки вона забезпечує швидкість, доступність, прозорість та індивідуалізацію послуг [35]. У контексті інтеграції ветеранів у життя Шпанівської сільської територіальної громади механізми цифровізації стають невід'ємною частиною інституційної спроможності місцевого самоврядування та дозволяють ефективно реалізовувати поставлені державою і громадою стратегічні цілі. Цифрова трансформація адміністративних та соціальних сервісів, а також розвиток електронних інструментів взаємодії, відповідає Стратегії цифрової трансформації України, Стратегії розвитку системи надання адміністративних послуг, Стратегії ветеранської політики до 2030 року та принципам безбар'єрності, визначеним Кабінетом Міністрів України.

Одним із базових елементів цифровізації є інтеграція громади з Єдиним державним реєстром ветеранів війни (ЄДРВВ) — головною державною інформаційною системою, що містить персональні дані про ветеранів, членів їхніх сімей та членів сімей загиблих. Використання реєстру дозволяє громадам забезпечувати точну ідентифікацію осіб, оперативно обробляти дані, уникати дублювання інформації та автоматизувати ряд процедур, що раніше вимагали значних часових і людських ресурсів [36]. Наявність доступу до ЄДРВВ є критичною умовою для надання послуг через адміністративний сервіс «Ветеран» та модель «Єдиного вікна», що активно застосовується у Шпанівській громаді. Завдяки інтеграції цифрових систем фахівець із супроводу ветеранів та адміністратори ЦНАП можуть швидше обробляти запити, перевіряти статуси осіб, оформляти послуги та передавати інформацію у відповідні державні органи.

Цифровізація також передбачає впровадження електронних кабінетів, зокрема кабінету фахівця із супроводу ветеранів, який регламентується

Методичними рекомендаціями Міністерства у справах ветеранів України. Цей інструмент дозволяє вести персональні кейси ветеранів, реєструвати звернення, фіксувати потреби, відстежувати динаміку надання послуг, формувати електронні звіти, а також координувати взаємодію з іншими органами та службами. Електронний кабінет не лише полегшує роботу фахівця, а й підвищує точність і прозорість прийняття рішень, сприяє стандартизації процедури супроводу та мінімізує ризики втрати інформації.

Важливою складовою цифровізації є розвиток електронних адміністративних послуг, доступних через ЦНАП [35]. Державна політика України передбачає переведення максимальної кількості послуг у цифровий формат, і громади відіграють у цьому ключову роль. У Шпанівській громаді цифровізація адмінпослуг для ветеранів включає використання електронних черг, електронних форм звернень, систем онлайн-комунікації, а також поступову інтеграцію послуг із сервісом «Дія» [25.] Зокрема, значна частина процедур зі встановлення статусів, надання довідок, перевірки інформації, оформлення компенсацій або пільг може бути здійснена частково або повністю онлайн, що значно зменшує навантаження на адміністраторів і спрощує доступ до послуг.

Центральним елементом цифровізації є адмінсервіс «Ветеран», який забезпечує не лише надання послуг, але й цифрове управління ними. У межах цього сервісу передбачено алгоритми автоматизованої верифікації даних, реєстрації заяв, електронні форми документів, цифрове передавання інформації до органів соціального захисту та Міністерства у справах ветеранів. Поєднання цього сервісу з локальною системою ЦНАП створює можливість формувати повний цифровий цикл — від подання заяви до отримання результату.

Шпанівська громада також потребує розширення цифрових інструментів інформаційної підтримки, зокрема через створення окремого цифрового розділу на офіційному вебсайті громади, присвяченого ветеранській політиці. Такий розділ може містити перелік послуг, порядок їх

отримання, інформацію про програми підтримки, контакти фахівців, електронні форми звернень, а також інтерактивні матеріали, що полегшують ветеранам орієнтацію в системі гарантій. Доступність і зручність онлайн-інформації є важливою для забезпечення цифрової безбар'єрності та економії часу ветеранів, які часто стикаються з великим навантаженням під час адаптації після служби.

У межах цифровізації необхідною є також автоматизація аналітичних процесів, що дозволяє громаді прогнозувати потреби ветеранів, планувати бюджетні ресурси, аналізувати ефективність програм і розвивати адресні форми підтримки. Сучасні цифрові аналітичні інструменти надають можливість формувати статистичні моделі, оцінювати динаміку звернень, визначати групи з підвищеними соціальними ризиками та створювати профіль громади щодо ветеранської політики. Це сприяє підвищенню точності управлінських рішень та ефективності програм.

Значне значення мають цифрові інструменти психологічної, соціальної та професійної реінтеграції ветеранів, зокрема онлайн-курси, програми дистанційної освіти, цифрові платформи для пошуку роботи, електронні сервіси з психологічної підтримки, мобільні застосунки для самодопомоги та реабілітації. Залучення громади до таких платформ дозволяє ветеранам отримувати доступ до корисних ресурсів незалежно від місця проживання та зайнятості.

Цифровізація місцевої ветеранської політики матиме позитивний ефект лише за умови відповідного підвищення цифрової компетентності персоналу. Тому громада має продовжувати навчання адміністраторів ЦНАП, фахівця із супроводу ветеранів, працівників координаційного центру та соціальних служб, забезпечуючи їх актуальними знаннями про нові сервіси, електронні платформи та цифрові вимоги, встановлені державою.

У підсумку механізми цифровізації є ключовим чинником переходу ветеранської політики Шпанівської громади на якісно новий рівень. Саме завдяки цифровим інструментам забезпечується прозорість, оперативність,

доступність і персоналізація послуг, що робить процес інтеграції ветеранів більш ефективним та комфортним. Цифровізація не лише оптимізує роботу органів місцевого самоврядування, а й сприяє формуванню сучасної, сервісно орієнтованої громади, здатної відповідати на виклики післявоєнного відновлення.

Висновки до розділу 3.

У розділі 3 нашого дослідження викладено у дипломній магістерській роботі обґрунтовано напрями удосконалення механізмів стратегії ветеранської політики у Шпанівській сільській територіальній громаді та визначено практичні інструменти, що забезпечують перехід від переважно реактивної підтримки до системної моделі інтеграції ветеранів у життя громади.

Доведено необхідність стратегічного перезавантаження локальної ветеранської політики через уточнення місії, бачення, системи цілей і пріоритетів. Умови воєнного стану та зростання чисельності цільових груп вимагають від громади не лише виконання державних гарантій, а й формування власної довгострокової моделі підтримки, адаптованої до локальних потреб та ресурсних можливостей.

Сформовано концептуальний каркас локальної стратегії, в основі якого — людиноцентричність, адресність, комплексність, безбар'єрність, відкритість і сталість. Визначено, що ефективність політики залежить від поєднання сервісної логіки (зручний доступ до послуг) та управлінської логіки (чіткі правила, відповідальні виконавці, моніторинг результатів).

Обґрунтовано систему ключових стратегічних цілей, що охоплюють: підвищення доступності та якості послуг; розвиток інституцій супроводу; розширення психологічної, медичної та соціальної реабілітації; сприяння працевлаштуванню й ветеранському підприємництву; підтримку сімей загиблих; цифровізацію сервісів; посилення партнерств та участі ветеранів у прийнятті рішень.

Визначено потребу запровадження системи індикаторів результативності, яка дозволяє вимірювати досягнення цілей, проводити моніторинг, своєчасно коригувати управлінські рішення та підвищувати ефективність використання ресурсів. Індикаторна система має охоплювати як кількісні показники (обсяг послуг, охоплення супроводом, працевлаштування), так і якісні (задоволеність, доступність, рівень поінформованості).

Запропоновано удосконалення організаційних механізмів шляхом посилення координації на базі Координаційного центру підтримки цивільного населення, створення постійно діючої робочої групи/сектора з питань ветеранів, формалізації міжвідомчої взаємодії та розвитку виїзних форм роботи для віддалених населених пунктів і маломобільних осіб. Окремо підкреслено необхідність розвитку ветеранського простору як елемента реінтеграції та підтримки спільнот.

Обґрунтовано фінансові механізми забезпечення стратегії, зокрема: виокремлення цільової бюджетної програми, активну участь у державних субвенціях, використання грантових інструментів, розвиток співфінансування з партнерами, створення резервного фонду підтримки ветеранів і посилення прозорості бюджетних видатків у цій сфері.

Систематизовано управлінські механізми, що передбачають оновлення локальної нормативної бази, стратегічне планування, підвищення кваліфікації персоналу, розвиток аналітичного супроводу та підзвітності. Наголошено, що управлінська сталість є критичною умовою передбачуваності та безперервності підтримки ветеранів.

Розкрито роль сервісних механізмів як основи практичного доступу ветеранів до послуг. Доведено, що модель “ЦНАП + «Єдине вікно» + фахівець із супроводу” є оптимальною для громади, однак потребує подальшого розширення сервісів, стандартизації процедур та підсилення кадрової спроможності.

Обґрунтовано значення комунікаційних і партнерських механізмів для довіри, інформованості та залучення ветеранів. Визначено доцільність створення постійних каналів зворотного зв'язку, розвитку співпраці з державними інституціями, ветеранськими організаціями, бізнесом і благодійними фондами, а також формування дорадчих органів (ветеранської ради) при органах місцевого самоврядування.

Доведено, що цифровізація є наскрізним механізмом підвищення ефективності ветеранської політики, оскільки забезпечує оперативність, прозорість і персоналізацію послуг. Пріоритетами визначено інтеграцію з ЄДРВВ, розвиток електронних кабінетів, онлайн-інформування, цифрових форм звернень, аналітики та підвищення цифрової компетентності працівників.

Отже, розділ 3 підтвердив, що удосконалення ветеранської політики у Шпанівській громаді має здійснюватися комплексно — через одночасне посилення стратегічної основи (цілі, принципи, індикатори) та практичних механізмів реалізації (організаційних, фінансових, управлінських, сервісних, партнерських і цифрових). Запропоновані підходи формують цілісну модель, спрямовану на довготривалу інтеграцію ветеранів, підтримку сімей загиблих і підвищення соціальної згуртованості громади.

ВИСНОВКИ

Магістерська робота була присвячена комплексному дослідженню механізмів формування та реалізації стратегії ветеранської політики на місцевому рівні, зокрема на прикладі Шпанівської сільської територіальної громади. У процесі дослідження було всебічно проаналізовано теоретико-методологічні засади сучасної ветеранської політики, нормативно-правову базу, що регулює соціальний захист ветеранів, а також практичні аспекти реалізації заходів підтримки у громаді. На основі проведеного аналізу сформовано стратегічні та практичні рекомендації щодо підвищення ефективності ветеранської політики в умовах післявоєнного відновлення та розвитку держави.

У першому розділі роботи було визначено сутність, основні принципи та зміст сучасної ветеранської політики. Доведено, що сучасна модель державної політики щодо ветеранів ґрунтується на системності, інклюзивності, комплексності та орієнтації на довгострокову реінтеграцію ветеранів у цивільне життя. Особлива увага приділена таким принципам, як гідність, безбар'єрність, реабілітація, справедливість, соціальна згуртованість та повага до учасників бойових дій. У роботі було узагальнено внесок українських і зарубіжних науковців, які досліджували соціальну інтеграцію ветеранів, розвиток державних гарантій, моделі реабілітаційних систем та інституційні механізми підтримки.

У підрозділі, присвяченому нормативно-правовому забезпеченню ветеранської політики, проаналізовано основні закони та підзаконні акти, що регулюють статус ветеранів, гарантії їх соціального захисту, процедури надання компенсацій, пільг та реабілітаційних послуг. Особливу увагу приділено Стратегії ветеранської політики України до 2030 року, яка визначає системний підхід до формування державної політики, а також проекту Ветеранського кодексу, спрямованого на кодифікацію нормативної бази та усунення розпорошеності правового регулювання. У роботі проаналізовано

підходи держави до цифровізації послуг для ветеранів, зокрема через Єдиний державний реєстр ветеранів війни та адмінсервіс «Ветеран».

Другий розділ роботи був присвячений аналізу реалізації ветеранської політики у Шпанівській сільській територіальній громаді. Проведено характеристику соціально-демографічного стану громади, визначено кількісний склад ветеранів, членів сімей загиблих, внутрішньо переміщених осіб та мобілізованих. На основі нормативних документів, рішень сесії та фактичних даних про бюджетні видатки досліджено механізми підтримки ветеранів, включаючи надання матеріальної допомоги, забезпечення лікування, реабілітації, оздоровлення, компенсації вартості житла, участь у програмах соціального захисту та взаємодію з обласними й державними структурами.

Проведений аналіз засвідчив, що громада реалізує значний спектр заходів підтримки, однак потребує посилення системності та ефективності управлінської моделі. У підрозділі 2.3 здійснено оцінку ефективності механізмів, виявлено ключові проблеми й виклики: кадровий дефіцит, обмеженість фінансових ресурсів, недостатню формалізацію процедур, нерівномірне навантаження на фахівця із супроводу ветеранів та потребу в удосконаленні міжвідомчої взаємодії. На основі проведеного SWOT-аналізу визначено сильні та слабкі сторони існуючої системи, а також можливості та загрози її розвитку.

У третьому розділі сформовано комплексні рекомендації щодо удосконалення механізмів стратегії інтеграції ветеранів у життя громади. Запропоновано оновлену систему цілей і пріоритетів локальної стратегії ветеранської політики, що поєднує принципи гідності, інклюзії, реінтеграції, безпеки та партнерства. Визначено напрямки розвитку організаційних механізмів, зокрема розширення функцій Координаційного центру підтримки цивільного населення, формування ветеранської ради, зміцнення кадрового потенціалу та оптимізацію процесів взаємодії між службами.

У роботі обґрунтовано необхідність удосконалення фінансових механізмів підтримки ветеранів шляхом розширення можливостей місцевих програм, запровадження конкурсних механізмів, пошуку зовнішніх ресурсів та підвищення адресності допомоги. Окрему увагу приділено сервісним механізмам: розвитку моделі «Єдиного вікна», модернізації роботи ЦНАП, розширенню переліку адміністративних та соціальних послуг, підсиленню ролі фахівця із супроводу ветеранів та впровадженню стандартизованих підходів до індивідуального супроводу.

Комунікаційні та партнерські механізми визначено важливою основою сталості ветеранської політики. Запропоновано формування багаторівневої системи взаємодії громади з ветеранами, сім'ями загиблих, громадськими організаціями, благодійними фондами, державними установами та бізнесом. Такі партнерства сприятимуть розширенню ресурсів громади, підвищенню соціальної згуртованості та створенню сприятливих умов для реінтеграції ветеранів.

Цифровізація визначена одним із провідних інструментів модернізації ветеранської політики. Створення єдиного цифрового середовища, використання Єдиного державного реєстру ветеранів війни, інтеграція електронних сервісів, впровадження цифрових кабінетів та розвиток онлайн-комунікацій дозволяють значно підвищити ефективність та доступність послуг.

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що Шпанівська сільська територіальна громада має значні можливості для розвитку сучасної та ефективної ветеранської політики. Реалізація запропонованих механізмів сприятиме посиленню інституційної спроможності громади, покращенню якості життя ветеранів та їхніх сімей, забезпеченню їхнього активного включення у соціально-економічні процеси і формуванню стійкої та згуртованої громади.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИ ДЖЕРЕЛ

1. Аналітичні звіти Координаційного центру підтримки цивільного населення Шпанівської громади за 2023–2025 роки. URL: <https://shpan.gov.ua> (дата звернення: 08.12.2025).
2. Багатомовний юридичний словник-довідник / І. О. Голубовська, В. М. Шовковий, О. М. Лефтерова та ін. Київ: Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2012. 543 с.
3. Василенко Л., Лавренюк В., Мокрій Ю. Біла книга «Аналіз системи державної підтримки ветеранів та їх сімей в Україні». ГО «Юридична сотня», 2018. 105 с.
4. Ветеранська політика у громаді: напрями та досвід : тези доповіді на науково-практичній конференції / Тишкун О. І. 2024. 4 с.
5. Воробйова Г. В., Зозуля С. С. Зарубіжні тренди соціальної політики захисту ветеранів. Актуальні проблеми політики. 2021. № 68. С. 90–93.
6. Гнатковський Д. А. Принципи формування державної ветеранської політики в Україні. Юридична наука в сучасному суспільстві. № 24–25, червень 2022 р. С. 55.
7. Гордієнко Є. П. Світовий досвід формування та реалізації політики соціального захисту учасників бойових дій. Вісник НАДУ. Серія «Державне управління». 2020. С. 86–94.
8. Гудзь Т. О. Соціально-психологічна реабілітація українських ветеранів. Збірник наукових праць Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Серія: Соціально-педагогічна. 2019. Вип. 32. С. 74–86.
9. Деякі питання надання соціальних послуг ветеранам війни : постанова Кабінету Міністрів України від 31.05.2022 № 413. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/413-2022-п> (дата звернення: 08.12.2025).
10. Дідик Н. Ф. Система роботи із сім'ями військовослужбовців: порівняльний аналіз досвіду США, Канади, Великої Британії. Наукові студії із соціальної та політичної психології. 2019. Т. 44, № 47. С. 37–51.

11. Звіти Центру надання адміністративних послуг Шпанівської сільської територіальної громади за 2022–2025 роки. URL: <https://shpan.gov.ua> (дата звернення: 08.12.2025).
12. Кіріллова Ю., Зновяк В., Ткалич М. Потреби ветеранів 2023. URL: <https://veteranfund.com.ua/analytics/needs-of-veterans-2023/> (дата звернення: 08.12.2025).
13. Комплексна програма ветеранської політики Шпанівської сільської територіальної громади : рішення Шпанівської сільської ради № 2086, 2024. URL: <https://shpan.gov.ua> (дата звернення: 08.12.2025).
14. Комплексна програма соціального захисту окремих категорій населення Шпанівської громади на 2024–2026 роки : рішення Шпанівської сільської ради № 2088. URL: <https://shpan.gov.ua> (дата звернення: 08.12.2025).
15. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254k/96-вр> (дата звернення: 08.12.2025).
16. Кондратенко О. О. Міжнародний досвід щодо забезпечення державою соціальної захищеності ветеранів війни. Державне управління, держава та регіони. 2018. Т. 61, № 1. С. 103–104.
17. Костишин Е., Шевців Ю. Особливості реалізації політики ветеранського розвитку в Україні. Публічне управління та соціальна робота. 2023. № 2. С. 19–24.
18. Кривошей В. М. Американська модель державної політики у сфері соціальної адаптації та захисту учасників бойових дій. Державне управління у сфері державної безпеки та митної справи. 2019. № 4 (23). С. 115–120.
19. Ломоносова Н., Хелашвілі А., Назаренко Ю. Соціальні послуги для ветеранів та ветеранок у громадах: виклики та потреби. Cedos. URL: <https://cedos.org.ua/researches/soczialni-poslugy-dlya-veteraniv-ta-veteranok-u-gromadah-vyklyky-ta-potreby/> (дата звернення: 08.12.2025).

20. Лурін І. А. Особливості соціально-психологічної адаптації військовослужбовців – учасників бойових дій. Проблеми військової охорони здоров'я. 2017. № 49 (2). С. 62–70.
21. Макарова О. В. Соціальний захист ветеранів війни в Україні: проблеми та напрями вдосконалення. Київ, 2015. 186 с.
22. Механізми формування та реалізації ветеранської політики на місцевому рівні : магістерська робота / Замула О. 2024. 98 с.
23. Методичні рекомендації щодо організації роботи кабінету фахівця із супроводу ветеранів війни та демобілізованих осіб. Київ: Міністерство у справах ветеранів України, 2023. 24 с.
24. Методичні рекомендації щодо створення та функціонування «Єдиного вікна» у центрі надання адміністративних послуг для надання послуг ветеранам. Київ: Міністерство у справах ветеранів України, 2023. 32 с.
25. Міністерство у справах ветеранів України. URL: <https://mva.gov.ua> (дата звернення: 08.12.2025).
26. Новгородська А. Досвід Ізраїлю: як побудувати сильну державу під час війни. OpenMind. URL: <https://mind.ua/openmind/20249638-dosvid-izrayilyu-yak-pobuduvati-silnu-derzhavu-pid-chas-vijni> (дата звернення: 08.12.2025).
27. Платформа «е-Ветеран». URL: <https://eveteran.gov.ua> (дата звернення: 08.12.2025).
28. Програма забезпечення мобілізаційної підготовки, оборонної роботи та підтримки Збройних Сил України на 2024–2026 роки : рішення Шпанівської сільської ради від 22.12.2023 № 1628. URL: <https://shpan.gov.ua> (дата звернення: 08.12.2025).
29. Програма оздоровлення ветеранів та членів їхніх сімей Шпанівської громади : рішення Шпанівської сільської ради № 2090. URL: <https://shpan.gov.ua> (дата звернення: 08.12.2025).
30. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр> (дата звернення: 08.12.2025).

31. Про національну безпеку України : Закон України від 21.06.2018 № 2469-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19> (дата звернення: 08.12.2025).

32. Про реабілітацію у сфері охорони здоров'я : Закон України від 03.12.2020 № 1053-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1053-20> (дата звернення: 08.12.2025).

33. Про соціальні послуги : Закон України від 17.01.2019 № 2671-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19> (дата звернення: 08.12.2025).

34. Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту : Закон України від 22.10.1993 № 3551-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3551-12> (дата звернення: 08.12.2025).

35. Про схвалення Стратегії ветеранської політики на період до 2030 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 29.11.2024 № 1209-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1209-2024-p> (дата звернення: 08.12.2025).

36. Про Єдиний державний реєстр ветеранів війни : постанова Кабінету Міністрів України від 14.08.2019 № 700. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/700-2019-p> (дата звернення: 08.12.2025).

37. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо організації роботи фахівця із супроводу ветеранів війни та демобілізованих осіб : наказ Міністерства у справах ветеранів України від 18.12.2023 № 1401. URL: <https://mva.gov.ua> (дата звернення: 08.12.2025).

38. Про затвердження Порядку надання соціальних послуг фахівцем із супроводу ветеранів війни : постанова Кабінету Міністрів України від 29.07.2023 № 754. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/754-2023-p> (дата звернення: 08.12.2025).

39. Про затвердження Порядку надання статусів ветеранів війни : постанова Кабінету Міністрів України від 23.09.2020 № 889. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-2020-p> (дата звернення: 08.12.2025).

40. Про питання забезпечення житлом деяких категорій осіб, які захищали незалежність, суверенітет та територіальну цілісність України : постанова Кабінету Міністрів України від 19.10.2016 № 719. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/719-2016-п> (дата звернення: 08.12.2025).

41. Реалізація державної ветеранської політики в умовах децентралізації : магістерська робота / Ткачук Н. 2023. 102 с.

42. Семигіна Т. В., Столярик О. Ю. «Забудуть вас, як афганців»: оцінка системи соціальної підтримки ветеранів російсько-української війни. Соціальна робота та освіта. 2023. № 4. С. 503–518.

43. Слухай С. В., Борщенко Т. І. Чинники суспільного добробуту: інституційний аспект. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2017. Вип. 25(1). С. 4–8.

44. Стратегія розвитку Шпанівської сільської територіальної громади на 2025–2027 роки. URL: <https://shpan.gov.ua> (дата звернення: 08.12.2025).