

УДК 349.3:355.1(477)

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2026-17-30-37>

Гентош Володимир, аспірант кафедри публічного управління та адміністрування Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Жицького

Gentosh Volodymyr, postgraduate student of the Department of Public Management and Administration at Stepan Gzhytsky Lviv National University of Veterinary Medicine and Biotechnology

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-7778-1895>

МЕХАНІЗМИ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ДОСВІДУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНОЮ АДАПТАЦІЄЮ ТА ПРАЦЕВЛАШТУВАННЯМ ВЕТЕРАНІВ ВІЙНИ

MECHANISMS FOR IMPLEMENTING EUROPEAN EXPERIENCE IN PUBLIC ADMINISTRATION OF PROFESSIONAL ADAPTATION AND EMPLOYMENT OF WAR VETERANS

Анотація. У статті здійснено теоретико-методологічний аналіз та обґрунтовано організаційно-управлінські інструменти адаптації успішних європейських практик професійного відновлення та зайнятості комбатантів у вітчизняне законодавство. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю подолання управлінської обмеженості чинних механізмів ветеранської політики в Україні в умовах правового режиму воєнного стану та повоєнного відновлення. Модернізація системи працевлаштування учасників бойових дій є базовим чинником збереження людського капіталу та стабілізації ринку праці.

З позицій публічного управління доведено необхідність переходу від пасивного регулювання безробіття до активного стимулювання самозайнятості та підвищення конкурентоспроможності ветеранів. Особливу увагу в межах дослідження приділено вивченню специфіки фінансування та адміністрування програм зміни кваліфікації демобілізованих осіб у країнах Європейського Союзу. Розглянуто дієві фінансові та грантові інструменти політики згуртованості, які спрямовані на формування стійких партнерських мереж між органами влади, бізнес-структурами та інститутами громадянського суспільства.

Визначено роль та ефективність європейських інституційних моделей надання субсидій роботодавцям, які створюють спеціалізовані робочі місця для ветеранів війни та забезпечують їхній тривалий менторський супровід. На основі компаративного аналізу виявлено правові та інституційні диз'юнкції у вітчизняній системі виконавчої влади, які стримують ефективне перенесення передових управлінських технологій у практику українського державотворення.

Практична значущість отриманих результатів полягає у розробці концептуальних засад та Дорожньої карти модернізації діяльності державних центрів зайнятості відповідно до європейських стандартів доброго врядування.

Запропоновано конкретні механізми трансформації цих структур із суто бюрократичних органів у гнучкі сервісні інститути індивідуального кар'єрного супроводу ветеранів. Обґрунтовано необхідність нормативного закріплення трирівневої системи збалансованих індикаторів для моніторингу соціальної та некомерційної ефективності програм професійної реінтеграції на рівні територіальних громад. Сформульовані висновки та рекомендації можуть бути безпосередньо використані органами публічної влади під час реформування законодавства у сфері соціального захисту та адаптації захисників України.

*Corresponding author



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

ISSN 2786-6246 (print)
ISSN 2786-9091 (online)

Ключові слова: державна політика, публічне управління, адаптація, ветеранська політика, професійна адаптація, працевлаштування ветеранів, європейський досвід, імплементація механізмів, професійна перепідготовка.

Abstract. The article provides a theoretical and methodological analysis and substantiates the organizational and managerial tools for adapting successful European practices of professional rehabilitation and employment of combatants into domestic legislation. The relevance of the study is due to the need to overcome the managerial limitations of the current mechanisms of veteran policy in Ukraine under the legal regime of martial law and post-war reconstruction. The author emphasizes that the modernization of the state system of employment of combatants is a basic factor in preserving national human capital and stabilizing the labor market.

From the perspective of public administration, the need to transition from passive regulation of unemployment to active stimulation of self-employment and increasing the competitiveness of veterans is proven. Special attention within the framework of the study is paid to studying the specifics of financing and administration of programs for changing the qualifications of demobilized persons in the countries of the European Union. Effective fiscal and grant instruments of cohesion policy are considered, which are aimed at forming sustainable partnership networks between government bodies, business structures and civil society institutions.

The role and effectiveness of European institutional models of providing subsidies to employers who create specialized jobs for war veterans and provide their long-term mentoring support are determined. Based on a comparative analysis, legal and institutional disjunctions in the domestic executive system were identified, which hinder the effective transfer of advanced management technologies into the practice of Ukrainian state-building. The practical significance of the results obtained lies in the development of conceptual foundations and modernization of the activities of state employment centers in accordance with European standards of good governance.

Specific mechanisms for transforming these structures from purely bureaucratic bodies into flexible service institutions for individual career support of veterans are proposed. The need for regulatory consolidation of a three-level system of balanced indicators for monitoring the social and non-commercial effectiveness of professional reintegration programs at the level of territorial communities is substantiated. The formulated conclusions and recommendations can be directly used by public authorities during the reform of legislation in the field of social protection and adaptation of defenders of Ukraine.

Keywords: state policy, public administration, adaptation, veteran policy, professional adaptation, employment of veterans, European experience, implementation of mechanisms, professional retraining.

Постановка проблеми. Ефективне функціонування системи публічного управління в умовах тривалого воєнного стану вимагає від органів державної влади формування дієвих інструментів реінтеграції військовослужбовців після їхнього повернення до мирного життя. Центральне місце у цьому процесі посідає проблема професійної адаптації та працевлаштування ветеранів, оскільки саме відновлення трудового статусу виступає головним маркером успішності соціального відновлення особистості. На сучасному етапі вітчизняний ринок праці зазнає глибоких структурних деформацій, які супроводжуються ризиком маргіналізації значної частини демобілізованих комбатантів через невідповідність їхніх навичок новим економічним реаліям.

Наявна державна система регулювання зайнятості демонструє очевидну невідповідність масштабам теперішніх викликів, оскільки її інституційні алгоритми зорієнтовані переважно на пасивну виплату матеріальної допомоги по безробіттю, а не на реальний розвиток людського потенціалу захисників. Відсутність цілісної та гнучкої моделі професійної перепідготовки, яка враховувала б набуті під час військової служби лідерські та управлінські компетентності, призводить до втрат працездатного капіталу держави. Традиційні підходи, засновані на жорсткому адміністративному розподілі обов'язків між окремими відомствами, призводять до розпорощення бюджетних ресурсів та утворення інституційних диз'юнкцій.

Подолання цього методичного розриву вимагає системного залучення передового європейського досвіду, де професійна адаптація розглядається як стратегічна інвестиція у сталий регіональний розвиток. Імплементация європейських моделей фінансового стимулювання роботодавців та цифровізація послуг дозволять докорінно трансформувати вітчизняну архітектуру публічного управління у цій сфері. У зв'язку з цим виникає гостра наукова потреба в обґрунтуванні механізмів адаптації європейських практик до сучасних українських реалій, що забезпечить формування прагматичної Дорожньої карти модернізації державних інститутів зайнятості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням публічного управління системою зайнятості в Україні присвячено праці таких вітчизняних учених як Георгій Атаманчук, Богдан Гаврилишин, Євген Гордієнко, Валентина Гошовська, Дмитро Карамішев, Олександр Кондратенко. Проте публічне управління зайнятістю ветеранів в умовах війни є новою темою для науки і потребує подальшої розробки. У цьому контексті Ірина Сингаївська та Вікторія Бузова дослідили бар'єри на шляху професійної реінтеграції учасників бойових дій, наголосивши на важливості технологій емоційної стійкості та інструментів наставництва у цивільних колективах.

Інноваційний та євроінтеграційний вектор розвитку публічного управління через впровадження електронного урядування та активних програм перекваліфікації обґрунтували Зіновій Гонтар та Андрій Каспрук [1]. Питання залучення ветеранів до державної служби розробив Володимир Серветник [2], а Ілля Мамаєв [3] розширив порівняльно-правовий контекст проблеми через огляд успішних практик Сполучених Штатів Америки та Великої Британії. Попри високу цінність цих напрацювань, конкретний механізм адаптації європейських фіскальних та інституційних інструментів у вітчизняне законодавство все ще потребує додаткового розгляду.

Метою статті є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізмів публічного управління професійною адаптацією та працевлаштуванням ветеранів війни в Україні на основі імплементції передового досвіду країн-членів Європейського Союзу. Для досягнення поставленої мети передбачено дослідження інституційної структури та інструментів фінансування програм зміни кваліфікації демобілізованих осіб у європейській практиці, виявлення правових й організаційних розривів у діяльності вітчизняних органів виконавчої влади, а також формування концептуальної модернізації державних інститутів зайнятості відповідно до принципів європейської політики згуртованості та стандартів врядування.

Виклад основного матеріалу. Успішна трансформація вітчизняної системи ветеранської політики в умовах тривалого воєнного стану вимагає від публічних інституцій та державної влади негайного відходу від застарілих бюрократичних шаблонів та розробки гнучких інструментів відновлення людського капіталу. Базовим правовим підґрунтям для реалізації цих процесів виступає Закон України про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту, який визначає ключові засади державної підтримки звільнених у запас військовослужбовців.

Водночас стратегічні пріоритети професійної адаптації та працевлаштування закріплені у відповідних постановах Кабінету Міністрів України, які регулюють заходи із психологічної реабілітації та професійного навчання учасників бойових дій. Центральним орієнтиром для подальшої модернізації цього сектору виступає досвід країн членів Європейського Союзу, де повернення захисників до цивільного життя розглядається як невід'ємна складова забезпечення національної стійкості та економічної згуртованості.

Головним органом виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізацію державної політики у цій сфері, є Міністерство у справах ветеранів України. Дана державна інституція безпосередньо відповідає за координацію програм соціальної підтримки, розробку єдиних стандартів інтеграції та взаємодію з іншими профільними відомствами у сфері зайнятості. Дослідження європейських управлінських моделей дозволяє профільному міністерству виявити найбільш ефективні організаційні, фінансові та інституційні важелі для вітчизняних реформ. Такий підхід здатний забезпечити безболісний перехід захисників від військової служби до продуктивної зайнятості у цивільному секторі національної економіки.

Провідні європейські держави базують свою діяльність у цій сфері на засадах глибокої деконцентрації управлінських функцій, коли розробка та виконання програм професійної реінтеграції делегуються на рівень територіальних громад. Центральний апарат виконавчої влади у такій моделі виконує виключно регуляторну та стратегічну роль, тоді як муніципалітети самостійно формують локальні замовлення на перепідготовку кадрів. Це дозволяє органам місцевого самоврядування враховувати реальні потреби локальних ринків праці, залучаючи до співпраці регіональний бізнес, заклади вищої освіти та ветеранські громадські організації.

Фінансовий інструментарій європейської ветеранської політики демонструє високу прагматичність завдяки залученню ресурсів Європейського соціального фонду та інших інституцій згуртованості спільноти. Органи публічної влади активно застосовують механізм надання персональних освітніх ваучерів, які дозволяють ветерану самостійно обирати напрям підготовки та навчальний заклад. Такий підхід стимулює ринкову конкуренцію серед надавачів освітніх послуг, змушуючи їх постійно підвищувати якість навчання та адаптувати навчальні плани до реальних вимог сучасних підприємств, повністю нівелюючи формалізм у процесі здобуття нової кваліфікації.

Аналіз європейського досвіду показує, що інновації у сфері публічного управління зайнятості базуються на створенні спеціальних програм професійної підготовки, які забезпечують довгострокове стратегічне управління людським потенціалом. Публічна влада застосовує комплексні фіскальні преференції, що включають тривале звільнення підприємств від сплати єдиного соціального внеску або надання прямих державних субсидій на покриття витрат із виплати заробітної плати ветеранам війни. Більше того, держава бере на себе фінансове забезпечення модернізації та технічного облаштування робочих місць під специфічні потреби ветеранів, які зазнали поранень чи мають обмежені фізичні можливості, що гарантує їм рівний доступ до праці.

Організація партнерських відносин із приватним сектором та всебічна підтримка малого бізнесу звільнених у запас військовослужбовців дозволяють нівелювати ризики їхньої недостатньої готовності до цивільного життя. В умовах воєнної загрози успішними стають саме ті країни, де виклики перетворюються на каталізатор зміцнення державних інститутів та консолідації суспільства навколо спільних інтересів. Спрямовання публічної політики на таку всебічну підтримку забезпечує належну кореляцію національних інтересів і загальних базових цінностей держави та суспільства.

Важливим управлінським нововведенням у практиці держав європейської спільноти є розбудова інституту індивідуального кейс-менеджменту в межах публічних служб зайнятості. За кожним комбатантом закріплюється персональний кар'єрний радник, який здійснює первинний аудит не лише цивільних навичок ветерана, а й його специфічних лідерських та управлінських компетентностей, здобутих під час перебування у зоні бойових дій. На основі цього аналізу формується довгострокова індивідуальна траєкторія розвитку, яка поєднує заходи психологічної адаптації з професійним навчанням та менторським супроводом безпосередньо на робочому місці.

Сучасний стан вітчизняної системи публічного управління професійною адаптацією звільнених у запас військовослужбовців характеризується значною диспропорцією між наявними інституційними можливостями та реальними потребами суспільства в умовах затяжного збройного конфлікту. Раптове та масштабне збільшення кількості демобілізованих осіб виявило глибоку інституційну неготовність органів виконавчої влади до забезпечення швидкої та якісної реінтеграції захисників у цивільний сектор економіки України.

Головним правовим та організаційним бар'єром у цьому контексті є розпорошеність управлінських функцій та відсутність єдиного координаційного центру, що призводить до виникнення стійких міжвідомчих диз'юнкцій. Заходи з медичної реабілітації, психологічної підтримки та професійного навчання розірвані між Міністерством оборони, Міністерством охорони здоров'я, Міністерством соціальної політики та Міністерством у справах ветеранів. Через відсутність інтегрованих інформаційних систем та єдиного електронного реєстру ветеранів кожне відомство керується власними показниками звітності, що унеможливорює створення безперервного та послідовного треку відновлення і працевлаштування військового від моменту його звільнення з військової служби.

Окремої уваги заслуговує глибока деформація вітчизняного ринку праці, який функціонує в умовах гострого кадрового дефіциту і водночас демонструє низьку спроможність до інтеграції учасників бойових дій [3]. Чинна державна служба зайнятості працює за шаблонними схемами та пропонує ветеранам війни переважно низькокваліфіковані вакансії, які зовсім не відповідають їхньому рівню амбіцій. Оскільки органи публічної влади практично не проводять системного аудиту здобутих на службі управлінських та лідерських навичок, це призводить до декваліфікації та маргіналізації найціннішого людського капіталу.

Фінансово-економічні механізми підтримки ветеранської зайнятості в Україні демонструють очевидну слабкість порівняно з європейськими аналогами. Наявні програми грантової допомоги та мікrokредування для відкриття власної справи охоплюють лише незначну частку демобілізованих осіб через надмірну бюрократизацію процедур подання заявок та вимоги до заставного майна. При цьому вітчизняний бізнес не має реальних податкових чи фіскальних стимулів для офіційного працевлаштування ветеранів війни, оскільки чинне законодавство не передбачає дієвих компенсацій єдиного соціального внеску на модернізацію робочих місць під потреби осіб із набутою інвалідністю.

Щоб зміни в системі професійної реінтеграції учасників бойових дій стали вимірюваними, необхідна прозора система моніторингу з публічною звітністю на основі показників залученості, термінів призначення та індексу задоволеності адаптацією колишніх військових. Проте управлінська обмеженість у цій сфері гостро проявляється на рівні територіальних громад, які внаслідок воєнного стану позбавлені ресурсів для створення муніципальних програм підтримки зайнятості. Місцеві органи публічної влади переважно виступають лише пасивними виконавцями вказівок зверху, не маючи реальних інструментів для налагодження тристороннього діалогу з локальними роботодавцями та ветеранськими хабами [2]. Це призводить до значної територіальної нерівності у доступі до якісних послуг, коли мешканці деокупованих чи сільських територій мають значно менше можливостей, ніж жителі великих промислових центрів.

Усунення цих диспропорцій вимагає керованого зниження ризиків та дотримання принципу рівного доступу до публічної служби через застосування переваги за рівності балів або формування резервних списків замість жорстких квот. Подібні інструменти потребують незалежної зовнішньої оцінки, щоквартального узагальнення кадрової статистики та щорічного публічного звіту для своєчасної корекції державної політики.

Одночасно із фіксацією вимірюваних показників ефективності слід передбачити обов'язкову психосоціальну підтримку працівників і навчання керівників підрозділів роботі з командами, у яких є співробітники з бойовим досвідом. Такий підхід дозволить мінімізувати культурні бар'єри у цивільних колективах, попередити професійне вигорання та забезпечити належну підзвітність органів влади при масштабуванні успішних регіональних пілотних проєктів. Успішна імплементація європейського досвіду в систему управління України потребує критичного переосмислення та адаптації конкретних інституційних моделей, які продемонстрували високу ефективність у державах європейської спільноти [4].

Особливий інтерес для вітчизняних реформ становить досвід Республіки Польща, де після масштабних трансформацій було створено гнучку систему муніципальних грантів для підтримки підприємницьких ініціатив колишніх військовослужбовців. Польська модель публічного управління базується на делегуванні фінансових повноважень місцевим інституціям праці, які спільно з регіональними бізнес-асоціаціями забезпечують адресне фінансування стартапів ветеранів війни. Для України перенесення такого механізму дозволить подолати надмірну централізацію державних програм та забезпечить пряму залежність між виділенням бюджетних коштів і реальними потребами конкретної територіальної громади.

Досвід Франції демонструє глибоку історичну еволюцію ветеранської політики через призму Кодексу військових пенсій по інвалідності та потерпілих від війни, який на сучасному етапі зосереджений на диференційованих соціальних виплатах та медичній допомозі з боку Міністерства Збройних Сил та Національного офісу у справах учасників бойових дій. Потребує детального

вивчення та нормативного впровадження і французький досвід адміністрування професійної зайнятості за допомогою створення інтегрованих сервісних платформ.

У цій країні діяльність спеціалізованого державного агентства з працевлаштування поєднує медико-соціальний супровід, психологічне розвантаження та кар'єрне проєктування для учасників бойових дій. Французькі управлінські алгоритми передбачають автоматичну конвертацію військових спеціальностей у цивільні освітні дипломи через спрощену процедуру верифікації набутих компетентностей [1]. Впровадження аналогічного механізму в Україні дозволить усунути правовий вакуум, через який офіцери з величезним управлінським досвідом змушені проходити повне навчання на цивільних спеціальностях нижчого рівня, втрачаючи час та девальвуючи свій професійний потенціал.

Загальноєвропейський контекст підтримки ветеранів війни базується на відсутності єдиного наднаціонального законодавства через специфіку політичної структури Європейського Союзу, що змушує кожну державу формувати власну унікальну систему соціальних пільг на підґрунті Європейської соціальної хартії та Хартії основних прав. Важливу координаційну роль у цьому процесі відіграє Європейська конфедерація ветеранів, яка консолідує зусилля десятків тисяч учасників бойових дій задля покращення їхніх умов життя та протидії дезінформації. Окремим стратегічним вектором імплементації цих міжнародних орієнтирів в Україні є запозичення фіскальних інструментів стимулювання бізнесу з практики Королівства Нідерланди, де приватний сектор отримує вагомі податкові преференції за довгострокове працевлаштування ветеранів війни.

Нідерландська система публічного врядування використовує гнучкі податкові знижки та державне страхування ризиків для тих підприємств, які понад два роки утримують на робочих місцях звільнених у запас військовослужбовців. Адаптація цього інструментарію до умов сучасного українського законодавства дозволить перетворити вітчизняний бізнес із пасивного спостерігача на активного партнера держави у сфері професійної реінтеграції, що створить стійкі фінансово-економічні стимули для створення нових високотехнологічних робочих місць та нівелює дискримінаційні ризики на ринку праці [5].

Концептуальним ядром модернізації вітчизняної системи ветеранської політики має стати комплексна Дорожня карта трансформації державних центрів зайнятості у гнучкі сервісні інститути індивідуального супроводу. Цей процес передбачає повний перехід від застарілих бюрократичних процедур обліку безробітних до впровадження філософії сервісного партнерства та рекреаційного менторства. Основний управлінський акцент зміщується на створення умов для максимального розкриття людського капіталу кожного учасника бойових дій з урахуванням його унікального життєвого та військового досвіду.

Першочерговим практичним кроком у межах реалізації Дорожньої карти є нормативне закріплення та інституціоналізація посади ветеранського кар'єрного радника у кожному муніципальному центрі зайнятості України. Такий фахівець повинен володіти базовими навичками кризової психології та публічного адміністрування, щоб здійснювати професійний аудит компетентностей звільнених військовослужбовців [6]. Кар'єрний радник розробляє індивідуальну траєкторію реінтеграції, яка координує заходи професійного навчання з програмами психологічного відновлення на рівні територіальної громади.

Крім того Дорожня карта передбачає запуск інтегрованої цифрової екосистеми ветеранської зайнятості, яка об'єднає інформаційні бази даних Міністерства у справах ветеранів та Державної служби зайнятості. Це дозволить повністю автоматизувати процеси підбору вакансій та спростить процедуру отримання освітніх ваучерів для ветеранів війни без додаткового відвідування державних установ. Цифровізація публічних послуг ліквідує корупційні ризики, значно прискорить обмін інформацією між органами виконавчої влади та забезпечить прозорий моніторинг ефективності працевлаштування сьогодні.

Завершальним етапом побудови модернізованої системи публічного управління є впровадження науково обґрунтованої тривірневої системи якісних індикаторів для моніторингу ефективності програм професійної реінтеграції ветеранів війни. Чинна державна звітність

традиційно спирається виключно на кількісні показники, такі як чисельність виданих направлень на навчання чи кількість офіційно зареєстрованих безробітних, що не дозволяє оцінити реальну глибину соціального відновлення. Новий управлінський підхід передбачає оцінювання результативності державної політики на макрорівні через показники збереження людського капіталу, на мезорівні через спроможність територіальних громад та на мікрорівні через індивідуальний рівень задоволеності ветерана новою професією.

Важливим елементом цієї оціночної архітектури виступає інституціоналізація інструментів соціального аудиту, який має проводитися із залученням незалежних експертів та ветеранських громадських організацій [7]. Соціальний аудит дозволяє здійснювати регулярний моніторинг некомерційної та соціальної ефективності витрачання бюджетних коштів, виявляючи приховані бюрократичні бар'єри у діяльності державних органів. Механізм передбачає проведення щорічних соціологічних зрізів та фокус-груп серед працевлаштованих учасників бойових дій для виявлення реальних випадків дискримінації на робочих місцях або психологічного дискомфорту під час адаптації в цивільних колективах.

Отримані в ході такого аудиту якісні дані стають основою для оперативного коригування державних та муніципальних програм професійної перепідготовки. Це дозволяє органам публічної влади відмовитися від неефективних напрямів навчання на користь тих спеціальностей, які демонструють найвищий відсоток довгострокового закріплення ветеранів на ринку праці. У підсумку впровадження якісних критеріїв забезпечує перехід від формального виконання бюджетних планів до реального врядування на основі результатів, де головною метою державної політики стає добробут та успішна реінтеграція кожного захисника України.

Висновки. Модернізація системи управління професійною адаптацією та працевлаштуванням ветеранів війни в Україні є стратегічним імперативом забезпечення національної стійкості та збереження людського капіталу держави у повоєнний період. Критичний аналіз чинного вітчизняного законодавства та управлінської практики виявив глибокі міжвідомчі диз'юнкції та організаційну розпорошеність функцій між окремими міністерствами, що суттєво знижує ефективність державних програм та призводить до формального надання послуг.

Системне залучення передового європейського досвіду, зокрема фіскальних інструментів Нідерландів щодо стимулювання приватного бізнесу, муніципальних грантових моделей Польщі та інтегрованого інституту кейс-менеджменту Франції, виступає дієвим важелем для подолання цих деформацій ринку праці. Імплементация зазначених технологій в українське правове поле дозволить здійснити перехід від пасивної та витратної ветеранської політики пілг до прагматичної інвестиційної моделі розвитку професійного потенціалу учасників бойових дій.

Практичний вимір рекомендацій розкривається через обґрунтування Дорожньої карти трансформації центрів зайнятості у гнучкі сервісні інститути індивідуального кар'єрного супроводу та менторства. Ключовими елементами цієї карти визначено інституціоналізацію посади ветеранського кар'єрного радника на рівні територіальних громад та запуск єдиної цифрової екосистеми для автоматизації підбору вакансій і ліквідації бюрократичних бар'єрів. Такий підхід забезпечить перехід інститутів виконавчої влади до європейських стандартів доброго врядування, де критерієм успішності виступає не кількісна звітність, а реальний рівень соціально-економічного добробуту та успішної реінтеграції кожного захисника України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Гонтар З.Г., Каспрук А.В. Особливості публічного управління зайнятстю ветеранів в Україні у контексті євроінтеграції. *Публічне управління та соціальна робота*. 2023. № 2. С. 5–13. <https://doi.org/10.32782/3041-1319/2023-2-1>
2. Серветник В.В. Працевлаштування ветеранів у системі публічної служби: можливості, обмеження та необхідні зміни кадрової політики. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2025. Т. 36 (75). № 4. С. 73–78. <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2025.4/13>
3. Мамаєв І. Огляд іноземного досвіду щодо професійної адаптації ветеранів війни. *Право та інновації*. 2024. № 3(47). С. 70–77. [https://doi.org/10.37772/2518-1718-2024-3\(47\)-11](https://doi.org/10.37772/2518-1718-2024-3(47)-11)

4. Логвиненко В.М. Працевлаштування ветеранів війни: роль міжнародних організацій у соціальній інтеграції. *Публічне управління та соціальна робота*. 2026. № 1. <https://doi.org/10.32782/3041-1319/2026-1-24>.
5. Мальований М.І., Улянич Ю.В., Підлубна О.Д. Професійна та соціальна адаптація військовослужбовців, ветеранів та членів їхніх сімей в Україні. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2022. Вип. 101, ч. 2. С. 197–207. <https://doi.org/10.32782/2415-8240-2022-101-2-197-207>.
6. Кохан В. Працевлаштування ветеранів війни за результатами професійної адаптації: правові проблеми і виклики. *Право та інновації*. 2024. № 2(46). С. 179–185. [https://doi.org/10.37772/2518-1718-2024-2\(46\)-27](https://doi.org/10.37772/2518-1718-2024-2(46)-27).
7. Сингаївська І.В., Бузова В.В. Особливості реінтеграції ветеранів війни в професійну діяльність. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2025. № 80. С. 371–379. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-80-371-379>.

REFERENCES

1. Hontar, Z.H. & Kaspruk, A.V. (2023). Osoblyvosti publichnoho upravlinnia zainiatistiu veteraniv v Ukraini u konteksti yevrointehratsii [Features of public management of veteran employment in Ukraine in the context of European integration]. *Publichne upravlinnia ta sotsialna robota – Public Administration and Social Work*, 2, 5-13. <https://doi.org/10.32782/3041-1319/2023-2-1> [in Ukrainian].
2. Servetnyk, V.V. (2025). Pratsevlashtuvannia veteraniv u systemi publichnoi sluzhby: mozhlyvosti, obmezhenia ta neobkhidni zminy kadrovoi polityky [Employment of veterans in the public service system: opportunities, limitations and necessary changes in personnel policy]. *Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnoho universytetu imeni V. I. Vernadskoho. Seria: Publichne upravlinnia ta administruvannia – Scientific Notes of the V.I. Vernadsky Tavria National University. Series: Public Administration and Management*, 36 (75), 4, 73-78. <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2025.4/13> [in Ukrainian].
3. Mamaiev, I. (2024). Ohliad inozemnoho dosvidu shchodo profesiinoi adaptatsii veteraniv viiny [Review of foreign experience regarding professional adaptation of war veterans]. *Pravo ta innovatsii – Law and Innovation*, 3(47), 70-77. [https://doi.org/10.37772/2518-1718-2024-3\(47\)-11](https://doi.org/10.37772/2518-1718-2024-3(47)-11) [in Ukrainian].
4. Lohvynenko, V.M. (2026). Pratsevlashtuvannia veteraniv viiny: rol mizhnarodnykh orhanizatsii u sotsialnii intehratsii [Employment of war veterans: the role of international organizations in social integration]. *Publichne upravlinnia ta sotsialna robota – Public Administration and Social Work*, 1. <https://doi.org/10.32782/3041-1319/2026-1-24> [in Ukrainian].
5. Malovanyi, M.I., Ulianych, Yu.V. & Pidlubna, O.D. (2022). Profesiina ta sotsialna adaptatsiia viiskovosluzhbovtiv, veteraniv ta chleniv yikhnikh simei v Ukraini [Professional and social adaptation of military personnel, veterans and their family members in Ukraine]. *Zbirnyk naukovykh prats Umanskoho natsionalnoho universytetu sadivnytstva – Collection of Scientific Papers of the Uman National University of Horticulture*, 101(2), 197-207. <https://doi.org/10.32782/2415-8240-2022-101-2-197-207> [in Ukrainian].
6. Kokhan, V. (2024). Pratsevlashtuvannia veteraniv viiny za rezultatamy profesiinoi adaptatsii: pravovi problemy i vyklyky [Employment of war veterans based on the results of professional adaptation: legal problems and challenges]. *Pravo ta innovatsii – Law and Innovation*, 2(46), 179-185. [https://doi.org/10.37772/2518-1718-2024-2\(46\)-27](https://doi.org/10.37772/2518-1718-2024-2(46)-27) [in Ukrainian].
7. Synhaivska, I.V. & Buzova, V.V. (2025). Osoblyvosti reintehratsii veteraniv viiny v profesiinu diialnist [Features of reintegration of war veterans into professional activities]. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK» – Scientific Notes of KROK University*, 80, 371-379. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-80-371-379> [in Ukrainian].

Історія статті / Article history:

Подано до редакції / Submitted to the editorial office (18.07.2026);

Прийнято до друку / Accepted for publication (20.09.2026);

Опубліковано / Published (10.10.2026)