

МЕХАНІЗМИ ІНСТИТУЦІОНАЛІЗАЦІЇ СИСТЕМИ РЕІНТЕГРАЦІЇ ВETERANІВ ВІЙНИ У СФЕРУ ГРОМАДСЬКОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Дуліна О. В.

ВСТУП

Реінтеграція ветеранів війни набуває значення одного з пріоритетних напрямів публічної політики та публічного управління в Україні. Масштабність цього процесу зумовлена не лише необхідністю забезпечення соціального захисту осіб, які завершують військову службу, а й потребою створення інституційних умов для їх повноцінного повернення до цивільного життя, професійної самореалізації та участі у суспільному розвитку. У цьому контексті реінтеграція ветеранів безпосередньо пов'язана з відтворенням людського капіталу, функціонуванням ринку праці, соціальною згуртованістю, довірою до інститутів держави, спроможністю територіальних громад та стійкістю системи громадської безпеки.

Стратегія ветеранської політики на період до 2030 року орієнтує державну політику на відновлення людського капіталу, добробут ветеранів і членів їх сімей, визнання їхнього внеску та визначення ролі ветеранів у забезпеченні безпеки й обороноздатності держави¹. Стратегія формування системи повернення з військової служби до цивільного життя до 2033 року, у свою чергу, закладає підстави для переходу від окремих пілг і послуг до цілісної системи супроводу особи після завершення служби².

Актуальність інституціоналізації такої системи посилюється тим, що реінтеграція ветеранів відбувається ще до завершення війни, в умовах одночасного функціонування мобілізаційної армії, постійного поповнення ветеранської спільноти, високої потреби в реінтеграції, дефіциту кадрів і ресурсів сфери громадської безпеки, нерівномірної спроможності територіальних громад та збереження безпекових загроз. Звіти ПРООН показують, що ветерани стикаються з труднощами доступу до послуг, працевлаштування³, водночас демонструючи високий рівень громадянської відповідальності та готовність брати участь у житті громад⁴.

¹ Про схвалення Стратегії ветеранської політики на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2024–2027 роках: розпорядження Кабінету Міністрів України від 29.11.2024 № 1209-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1209-2024-r>

² Про схвалення Стратегії формування системи повернення з військової служби до цивільного життя на період до 2033 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025–2027 роках: розпорядження Кабінету Міністрів України від 31.12.2024 № 1350-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1350-2024-p>

³ United Nations Development Programme. Returning Home: Understanding the Perspectives of Veterans in Ukraine after 24 February 2022. 2024. URL: <https://www.undp.org/ukraine/publications/returning-home-understanding-perspectives-veterans-ukraine-after-24th-february-2022>

⁴ United Nations Development Programme. Adapting to Civilian Life: Entry Points to Strengthen Veterans' Reintegration in Ukraine. 2025. URL: <https://www.undp.org/ukraine/publications/adapting-civilian-life-entry-points-strengthen-veterans-reintegration-ukraine-based-rescore-ukraine-2024>

Особливого значення набуває професійна реінтеграція у сферу громадської безпеки. Йдеться не про автоматичне повернення ветеранів до військової чи правоохоронної діяльності, а про добровільне й нормативно врегульоване використання їх компетентностей у Національній поліції, системі цивільного захисту, гуманітарному розмінуванні, захисті критичної інфраструктури, кризовому управлінні, кібербезпеці та інших нормативно визначених напрямках цивільної безпекової діяльності. Розширення у травні 2026 року мандата Консультативної місії Європейського Союзу в Україні, EUAM Ukraine, на підтримку реінтеграції ветеранів у цивільний сектор безпеки та сектор цивільного захисту свідчить про визнання цього напрямку складовою європейської підтримки реформ, верховенства права, належного врядування та стійкості України⁵.

Отже, актуальним завданням публічного управління є не лише визначення можливих напрямів професійної реінтеграції ветеранів у сферу громадської безпеки, а й наукове обґрунтування механізмів її інституціоналізації, які забезпечуватимуть перехід від окремих програм, проєктів і практик до цілісної, нормативно врегульованої, багаторівневої системи.

1. Теоретико-методологічні засади інституціоналізації системи реінтеграції ветеранів війни

У науковому дискурсі реінтеграція ветеранів розглядається як багатовимірний процес повернення особи після завершення військової служби до цивільних соціальних ролей, економічної діяльності, сімейного та громадського життя. Водночас термін «повернення» не повинен тлумачитися як просте відновлення довоєнного стану, оскільки бойовий досвід, зміни стану здоров'я, професійної ідентичності, системи цінностей та соціального оточення нерідко унеможливають буквально повернення до попереднього способу життя.

В. Сичова та С. Вакуленко систематизують соціологічний, системний, інституційний, інтегративний, міждисциплінарний, психологічний, аксіологічний і гендерний підходи до реінтеграції. Це дозволяє розглядати її як комплексну трансформацію взаємозв'язків ветерана із сім'єю, громадою, ринком праці, державними інституціями та суспільством⁶. У дослідженні А. Яковини та О. Іваницької реінтеграція визначається як завершальна фаза відновлення суб'єктності та соціальної автономії ветерана. Автори обґрунтовують необхідність одночасного охоплення медичного, психологічного, професійного, соціально-побутового та громадсько-політичного вимірів і вказують на фрагментарність міжвідомчої взаємодії⁷.

⁵ Council of the European Union. EUAM Ukraine: Council broadens the Mission's mandate to counter hybrid threats and support veteran reintegration. 11 May 2026. URL: <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2026/05/11/euam-ukraine-council-broadens-the-mission-s-mandate-to-counter-hybrid-threats-and-support-veteran-reintegration/>

⁶ Сичова В. В., Вакуленко С. М. Концептуальні підходи до реінтеграції ветеранів російсько-української війни та їхніх сімей. *Соціальні технології: актуальні проблеми теорії та практики*. 2024. Вип. 102. С. 131–143. DOI: <https://doi.org/10.32782/2707-9147.2024.102.12>

⁷ Яковина А., Іваницька О. Удосконалення механізмів державного управління соціальною адаптацією ветеранів російсько-української війни в умовах воєнного стану та повоєнного

Міжнародні психологічні дослідження засвідчують, що військово-цивільний перехід ускладнюється розривом між військовою і цивільною організаційними культурами, зміною ідентичності, втратою звичної структури й відчуття належності, стереотипами роботодавців, проблемами перекладу військових компетентностей мовою цивільних професій та ризиком недовикористання потенціалу ветеранів⁸.

На основі узагальнення теоретичних положень і наукових підходів, представлених у сучасних дослідженнях, у межах цієї роботи *реінтеграцію ветеранів війни* пропонується розглядати як добровільний, безперервний, індивідуалізований і багатовимірний процес відновлення та трансформації правового статусу, соціальних ролей, професійної спроможності, економічної самостійності, сімейних і громадських зв'язків ветерана після завершення військової служби, що здійснюється за участю органів публічної влади, роботодавців, громадянського суспільства, сім'ї та самого ветерана. Цей процес характеризується такими ознаками:

- реінтеграція має двосторонній характер, оскільки адаптації потребує не лише ветеран, а й цивільні інституції, трудові колективи та територіальні громади;
- ветеран виступає не пасивним отримувачем допомоги, а активним суб'єктом вибору та співучасником вироблення управлінських рішень;
- результатом реінтеграції має бути не формальне отримання окремих послуг, а відновлення реальної спроможності особи самостійно реалізовувати свої права, ухвалювати рішення та повноцінно брати участь у суспільному житті.

Поняття системи передбачає наявність сукупності взаємопов'язаних суб'єктів, норм, ресурсів, процесів і каналів зворотного зв'язку, спрямованих на досягнення спільного результату. І. Лазебна обґрунтовує необхідність інтегрованої системи публічного управління адаптацією ветеранів, яка поєднує діяльність центральних і місцевих органів влади, цифровізацію послуг, розвиток мережі регіональних офісів, комплексну психолого-соціальну підтримку, прозоре фінансування та постійний моніторинг результативності програм⁹.

Система реінтеграції ветеранів може бути визначена як відкрита багаторівнева соціально-управлінська система, до складу якої входять:

- нормативно-правове регулювання;
- органи публічної влади;
- професійні й соціальні послуги;
- механізми оцінювання потреб;
- бюджетне та позабюджетне фінансування;
- інформаційно-цифрова інфраструктура;
- роботодавці та заклади освіти;
- ветеранські та галузеві громадські організації;

відновлення. *Координати публічного управління*. 2025. № 2. С. 738–751. DOI: <https://doi.org/10.62664/cpa.2025.02.34>

⁸ Shepherd S., Sherman D. K., MacLean A., Kay A. C. The Challenges of Military Veterans in Their Transition to the Workplace: A Call for Integrating Basic and Applied Psychological Science. *Perspectives on Psychological Science*. 2021. Vol. 16, No. 3. P. 590–613. DOI: <https://doi.org/10.1177/1745691620953096>

⁹ Лазебна І. В. Інтегрована система публічного управління адаптацією ветеранів у воєнний період. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 17. С. 316–320. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.17.316>

- індивідуальні маршрути повернення;
- внутрішній контроль, аудит і громадський моніторинг.

У структурно-функціональному вигляді вона охоплює:

- вхідні ресурси – правові норми, фінанси, кадри, дані, інфраструктуру та партнерства;
- управлінські процеси – виявлення потреб, професійне профілювання, кейс-менеджмент, працевлаштування, адаптацію робочого місця, психологічний і правовий супровід;
- безпосередні продукти – кількість наданих послуг, пройдених програм, створених робочих місць, укладених партнерств;
- результати – стійке працевлаштування, професійна самостійність, доступність середовища, участь у житті громади;
- суспільний вплив – соціальну згуртованість, довіру до держави, зміцнення людського капіталу та громадської безпеки.

Теоретичне обґрунтування механізмів інституціоналізації системи реінтеграції ветеранів війни у сферу громадської безпеки в умовах післявоєнного відновлення потребує поєднання положень інституціонального та неінституціонального підходів із сучасними концепціями публічного управління і врядування. Така методологічна синтеза зумовлена комплексною природою предмета дослідження, який перебуває на перетині ветеранської, соціальної, безпекової, кадрової та регіональної політики, а його практична реалізація передбачає взаємодію органів державної влади, органів місцевого самоврядування, суб'єктів сектору безпеки, громадянського суспільства, ветеранських організацій, закладів освіти, роботодавців та самих ветеранів.

Відтак інституціоналізацію в досліджуваній сфері не можна ототожнювати ані зі створенням окремого органу чи установи, ані виключно з нормативно-правовим закріпленням певної діяльності. Йдеться про значно ширший процес формування та стабілізації інституційного середовища, у межах якого визначаються легітимні цілі, норми, статуси і ролі, компетенції суб'єктів, сталі моделі взаємодії, організаційні структури, ресурсні потоки, професійні стандарти, процедури контролю та суспільно визнані практики.

Вихідною теоретико-методологічною основою такого дослідження є інституціональний підхід. Д. Норт розмежовує інститути як формальні й неформальні «правила гри», що структурують взаємодію, та організації як суб'єктів, які діють у межах відповідного інституційного середовища¹⁰. Такий підхід має принципове значення для предмета дослідження, оскільки система реінтеграції ветеранів у сферу громадської безпеки не повинна зводитися до мережі спеціалізованих установ. Її інституційний зміст становить сукупність правових норм, компетенцій, організаційних і професійних правил, статусів, соціальних ролей, цінностей, процедур, формальних та неформальних зв'язків. У цьому аспекті положення Д. Норта доцільно доповнити концепцією В. Р. Скотта про регулятивну, нормативну та культурно-когнітивну основи інституту¹¹. Для досліджуваної системи це означає, що її інституціоналізація потребує одночасно правового визначення правил та

¹⁰ North D. C. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge : Cambridge University Press, 1990. DOI: 10.1017/CBO9780511808678

¹¹ Scott W. R. *Institutions and Organizations: Ideas, Interests, and Identities*. 4th ed. Thousand Oaks, CA : SAGE Publications, 2014.

повноважень, формування професійних норм і стандартів та суспільного визнання нової соціально-професійної ролі ветерана. Отже, юридичне закріплення необхідне, але саме по собі не є достатнім для утворення стійкого інституту.

Такий висновок кореспондує з підходами української науки публічного управління. А. М. Михненко й Е. М. Макаренко пов'язують інституціоналізацію з формуванням і закріпленням стійких моделей суспільної взаємодії, їх формалізацією у правилах, нормах та процедурах¹². У ширшому розумінні інституціоналізація охоплює виникнення суспільної потреби, формування спільних цілей, вироблення норм і правил, процедур їх реалізації, їх практичне закріплення, формування статусів і ролей та засобів підтримання відповідного інституційного порядку. Такий підхід дозволяє розглядати реінтеграцію ветеранів не як сукупність розрізнених соціальних заходів, а як процес формування нового сегмента публічно-управлінських відносин, який поступово набуває властивостей системності, нормативної визначеності та відтворюваності.

Заслужовують на увагу положення С. В. Ковбасюка, який розглядає інституційний підхід як міждисциплінарний інструментарій дослідження державно-правових явищ. Автор виходить із того, що інституційний світ із його правилами, організаціями, функціями й елементами розвивається під впливом суспільних потреб, для задоволення яких відповідні інститути формуються. Інституціоналізація при цьому має подвійний зміст: вона охоплює як створення нових інститутів, так і закріплення, укорінення та стабілізацію вже сформованих моделей суспільної взаємодії. В інституціоналізації державно-правової сфери Ковбасюк виокремлює нормативну, організаційну, функціональну та суб'єктну складові, а її юридичне оформлення пов'язує з наданням правового змісту процесам формування та укорінення інститутів, їх легалізацією та встановленням правових форм діяльності¹³. Важливим є виокремлення С. В. Ковбасюком трьох основних моментів інституціоналізації. Першим є виникнення суспільної потреби, задоволення якої вимагає організації спільної діяльності; другим – формування соціальних зв'язків, взаємодій та відносин, ядром яких стають певні цінності, норми, ідеали та моделі поведінки; третім – адаптація індивідів і колективів до нормативних вимог інституту, в процесі якої формуються соціально-психологічні механізми його стабільності¹⁴. У контексті реінтеграції ветеранів перший аспект проявляється у взаємному поєднанні двох стратегічних суспільних потреб: з одного боку, створення умов для професійної та суспільної самореалізації ветеранів після завершення військової служби, а з іншого, забезпечення кадрової, інституційної та функціональної спроможності системи громадської безпеки в умовах післявоєнного відновлення. Їх узгодження створює

¹² Михненко А. М., Макаренко Е. М. Інституціоналізація // *Енциклопедія державного управління* : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. Київ : НАДУ, 2011. Т. 1 : Теорія державного управління / наук.-ред. колегія : В. М. Князев, І. В. Розпутенко (співголови) та ін. С. 258–261.

¹³ Ковбасюк С. В. Інститут та інституалізація як вираження міждисциплінарного підходу в дослідженні державної влади. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Юридичні науки*. 2017. Вип. 5. С. 28–33.

¹⁴ Ковбасюк С. В. Інституційна характеристика сучасної держави: теоретико-правове дослідження : дис.. ... канд. юрид. наук : 12.00.01. Одеса, 2021. 225 с. URI: <https://hdl.handle.net/11300/14594>

передумови для трансформації набутого ветеранами досвіду й компетентностей у ресурс підвищення стійкості держави та територіальних громад. Відповідно, вихідною точкою інституціоналізації стає не сам факт демобілізації ветерана і не адміністративне рішення про створення відповідної програми, а виникнення стійкого суспільного запиту на організоване поєднання ветеранського людського капіталу з потребами громадської безпеки.

Другий момент інституціоналізації – формування соціальних зв'язків, дозволяє визначити, що об'єктом інституційного конструювання має бути не лише певна служба або програма, а система суспільних відносин: ветеран, територіальна громада, орган місцевого самоврядування, органи державної влади, суб'єкти сектору громадської безпеки, ветеранські й громадські організації, заклади професійної підготовки, роботодавці. Сталість, унормованість і передбачуваність таких зв'язків перетворює ситуативну співпрацю на інституційну систему. Щодо третього моменту – адаптації, то її доцільно розглядати не лише як послугу з повернення ветерана до цивільного життя, а як самостійний механізм інституціоналізації, в межах якого відбувається засвоєння нових професійних ролей, норм цивільної взаємодії, правових обмежень діяльності у сфері громадської безпеки та нової професійної ідентичності.

На цій основі доцільно запропонувати принцип двосторонньої інституційної адаптації. Він передбачає як адаптацію ветерана до цивільного інституційного середовища, так і зустрічну адаптацію системи публічного управління та громадської безпеки до компетентностей, досвіду і специфічних потреб ветеранів. Ідеться про інституціоналізацію процедур визнання набутих під час військової служби компетентностей, професійного профілювання, перенавчання, наставництва, психологічного супроводу, модифікації кадрових процедур та формування організаційної культури, спроможної інтегрувати військовий досвід у цивільні безпекові практики без механічного перенесення військових моделей поведінки у сферу цивільного врядування. Отже, адаптаційний механізм має спрямовуватися одночасно на трансформацію особи та інституційного середовища.

Важливе значення має також розмежування двох шляхів інституціоналізації. За С. В. Ковбасюком, інститути можуть цілеспрямовано створюватися рішеннями органів публічної влади або соціально активних громадян, а можуть виникати в реальній практиці суспільних відносин як фактичні моделі поведінки, які лише згодом набувають статусу загальновизнаних правил¹⁵. Для досліджуваної системи це дозволяє розрізнити інституціоналізацію «згори», шляхом законодавчого регулювання, державних стратегій, стандартів, програм, бюджетного забезпечення та створення організаційних структур. І інституціоналізацію «знизу», джерелом якої є ветеранські ініціативи, громадські практики безпеки, самоорганізація, волонтерські мережі, місцеві партнерства та експериментальні проекти територіальних громад. При цьому найбільш перспективною для післявоєнного відновлення видається конвергентна модель інституціоналізації, у якій успішна низова практика проходить апробацію суспільними відносинами, набуває суспільного визнання, отримує нормативно-правове оформлення, ресурсне забезпечення та масштабується як

¹⁵ Ковбасюк С. В. Інститут та інституалізація як вираження міждисциплінарного підходу в дослідженні державної влади. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Юридичні науки*. 2017. Вип. 5. С. 28–33

стандарт публічної політики. Таким чином забезпечується синтез державної керованості й соціальної легітимності інституційних перетворень.

Розвиток цієї логіки простежується у працях Р. В. Лелюка¹⁶, який досліджує інституціоналізацію владно-громадських ініціатив як складову переходу до моделі публічного управління. Значення цього підходу для предмета дослідження полягає в тому, що інституціоналізація пов'язується не лише із владним рішенням, а з організаційно-методичним супроводом, ресурсною підтримкою, системною комунікацією, використанням цифрових платформ і реальною участю громадськості у територіальному управлінні та виробленні рішень. З позицій цієї концепції ветерани мають розглядатися не виключно як об'єкти державної соціальної політики або одержувачі публічних послуг, а як суб'єкти вироблення та реалізації публічної політики у сфері громадської безпеки. Це змінює саму управлінську логіку реінтеграції – від патерналістської моделі де «держава надає допомогу ветерану», до партнерської моделі «держава, громада і ветеран спільно створюють суспільно значущий результат».

Водночас для формування теоретичного стрижня механізмів інституціоналізації положення інституціоналізму доцільно поєднати із сучасними парадигмами публічного управління. Першою з них є концепція належного демократичного врядування (*Good Democratic Governance*), яка визначає нормативно-ціннісні межі конструювання нової інституційної системи¹⁷. Рекомендація Комітету Міністрів Ради Європи CM/Rec(2023)5 закріплює належне демократичне врядування як здійснення публічної влади та відповідальності ефективним способом, заснованим на реальній демократії; сучасні європейські стандарти акцентують верховенство права, права людини, участь, відкритість, прозорість, підзвітність, ефективність, спроможність і здатність реагувати на суспільні потреби¹⁸. Для інституціоналізації реінтеграції ветеранів у громадську безпеку цей підхід має конструктивне значення. Він вимагає правової визначеності статусу ветерана у відповідній системі, чіткого розмежування компетенцій, недопущення невинновданого делегування владно-примусових функцій, дотримання прав людини, прозорості фінансування, підзвітності суб'єктів та реальної участі ветеранів і громад у формуванні безпекової політики.

У межах концепції нового публічного управління (*New Public Management, NPM*), основні засади якої систематизовано К. Гудом, акцент переноситься з дотримання формальних адміністративних процедур на досягнення вимірюваних суспільно значущих результатів, управлінську відповідальність, ефективне використання ресурсів та застосування інструментів стратегічного управління й управління результативністю (*performance management*). У контексті реінтеграції ветеранів такий підхід передбачає оцінювання не лише обсягів наданих послуг і реалізованих заходів,

¹⁶ Лелюк Р. В. Інституціалізація владно-громадських ініціатив як складова становлення публічного управління в Україні. *Теорія та практика державного управління*. 2018. Вип. 3. С. 82–88.

¹⁷ Addink, Henk, *Good Governance: Concept and Context* (Oxford, 2019; online edn, Oxford Academic, 23 May 2019), <https://doi.org/10.1093/oso/9780198841159.001.0001>

¹⁸ Recommendation CM/Rec(2023)5 of the Committee of Ministers to member States on the principles of good democratic governance. Adopted by the Committee of Ministers on 6 September 2023 at the 1473rd meeting of the Ministers' Deputies. Strasbourg : Council of Europe, 2023. URL: <https://rm.coe.int/0900001680abeb87>

а передусім їх фактичних результатів: стійкості працевлаштування, професійної адаптації, соціальної включеності ветеранів та посилення інституційної спроможності системи громадської безпеки¹⁹. З позицій NPM обґрунтовуються стандарти послуг, система показників результативності, професійне управління людськими ресурсами, програмно-цільове фінансування, оцінювання ефективності витрат та персоніфікація управлінської відповідальності. Це безпосередньо посилює фінансово-ресурсний, професійно-адаптаційний механізми інституціоналізації.

Принципове значення для змістовного визначення кінцевої мети досліджуваної системи має концепція публічної цінності (*Public Value*), започаткована М. Муром²⁰ і розвинена Дж. О'Флінн у контексті переходу від New Public Management до Public Value²¹ та Дж. Брайсоном, Б. Кросбі і Л. Блумбергом у концепції врядування на основі публічної цінності (*Public Value Governance, PVG*)²². На відміну від логіки NPM, у якій домінує ефективність надання послуг, парадигма Public Value виходить із того, що діяльність публічних інституцій має оцінюватися через суспільно значущий результат, його легітимність і підтримку та наявність операційної спроможності для його досягнення. М. Мур підкреслює, що публічний сектор не може оцінюватися за приватним аналогом прибутку. Значення мають колективно визначені цілі, справедливість, довіра, задоволення стейкхолдерів і стійкість створеної цінності. Для досліджуваної системи публічна цінність виникає у досягненні подвійного суспільного результату: сталої реінтеграції ветерана та одночасного підвищення безпеки, довіри, соціальної згуртованості й резильєнтності територіальної громади. Це дозволяє сформулювати принципово іншу систему критеріїв ефективності інституціоналізації, де поряд із кількісними показниками зайнятості мають оцінюватися сталість професійної інтеграції, суспільна довіра, спроможність громади, якість владно-громадської взаємодії та фактичне підвищення громадської безпеки.

Найбільш безпосередньо організаційній природі системи реінтеграції ветеранів відповідає теорія мережевого врядування (*network governance*). Положення теорії мережевого врядування мають особливе значення для формування системи реінтеграції ветеранів війни у сферу громадської безпеки, оскільки така система за своєю природою є багатосуб'єктною та не може ефективно функціонувати в межах виключно ієрархічної моделі управління. Р. Родс обґрунтовує врядування через взаємозалежність державних і недержавних суб'єктів та функціонування самоорганізованих міжорганізаційних мереж²³. У контексті досліджуваної системи це передбачає формування сталих горизонтальних зв'язків між органами державної

¹⁹ Hood C. A Public Management for All Seasons? *Public Administration*. 1991. Vol. 69, No. 1. P. 3–19. DOI: 10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x

²⁰ Moore M. H. *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Cambridge, MA : Harvard University Press, 1995. 402 p.

²¹ O'Flynn J. From New Public Management to Public Value: Paradigmatic Change and Managerial Implications. *Australian Journal of Public Administration*. 2007. Vol. 66, No. 3. P. 353–366. DOI: 10.1111/j.1467-8500.2007.00545.x

²² Bryson J. M., Crosby B. C., Bloomberg L. Public Value Governance: Moving Beyond Traditional Public Administration and the New Public Management. *Public Administration Review*. 2014. Vol. 74, No. 4. P. 445–456. DOI: 10.1111/puar.12238

²³ Rhodes R. A. W. The New Governance: Governing without Government. *Political Studies*. 1996. Vol. 44, No. 4. P. 652–667. DOI: 10.1111/j.1467-9248.1996.tb01747.x

влади, органами місцевого самоврядування, суб'єктами сектору безпеки, ветеранськими та громадськими організаціями, закладами професійної підготовки, роботодавцями і самими ветеранами.

Положення К. Прована та П. Кеніса дозволяють конкретизувати організаційно-координаційний механізм такої системи через визначення форми управління мережею та встановлення відповідального координаційного центру²⁴. Адже для реінтеграції ветеранів у цивільне життя вкрай актуальним є інституційне визначення суб'єкта або спеціальної координаційної структури, відповідальної за узгодження діяльності учасників, обмін інформацією, забезпечення єдиних стандартів та досягнення спільних результатів.

Підхід Е.-Г. Клейна, Й. Коппеняна, Вутер Спеккінк та Ріанна Варсен дає змогу розглядати процес реінтеграції як взаємодію суб'єктів, кожен з яких володіє лише частиною необхідних ресурсів, компетенцій та повноважень, а тому досягнення суспільно значущого результату залежить від їх взаємозалежності, координації та узгодження інтересів²⁵. Особливої значущості цей підхід набуває у процесі реінтеграції ветеранів у сферу громадської безпеки, де досягнення цілісного результату потребує міжвідомчої та міжсекторальної взаємодії, оскільки жоден окремий суб'єкт публічного управління не спроможний самостійно забезпечити повний цикл професійної адаптації, підготовки, працевлаштування, психологічного супроводу та інтеграції ветеранів у відповідні безпекові практики територіальних громад.

Водночас положення Е. Соренсен і Я. Торфінга про метаврядування дозволяють обґрунтувати особливу роль держави та органів місцевого самоврядування не як єдиних виконавців усіх функцій, а як організаторів, координаторів і регуляторів мережевої взаємодії²⁶. У такій моделі публічна влада формує нормативні рамки, визначає стандарти, забезпечує ресурси, підтримує комунікацію та контролює дотримання публічного інтересу, водночас залишаючи простір для участі ветеранських організацій, громад та інших недержавних суб'єктів. Отже, з позицій мережевого врядування інституціоналізація системи реінтеграції ветеранів у сферу громадської безпеки має передбачати формування стійкої багаторівневої мережі взаємозалежних суб'єктів із нормативно визначеними ролями, механізмами координації, розподілом ресурсів і відповідальності та процедурами спільного вироблення й реалізації управлінських рішень.

Положення концепції колаборативного врядування (*collaborative governance*), розроблені К. Анселлом та А. Гаш, дають підстави розглядати інституціоналізацію системи реінтеграції ветеранів у сферу громадської безпеки як процес формування інституційно визначених механізмів спільної участі органів публічної влади, ветеранів, ветеранських і громадських організацій та інших заінтересованих суб'єктів

²⁴ Provan K. G., Kenis P. Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 2008. Vol. 18, No. 2. P. 229–252. DOI: 10.1093/jopart/mum015

²⁵ Klijn, E.H., Koppenjan, J., Spekkink, W., & Warsen, R. (2015). *Governance Networks in the Public Sector* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315887098>

²⁶ Sorensen E., Torfing J. Making Governance Networks Effective and Democratic Through Metagovernance. *Public Administration*. 2009. Vol. 87, No. 2. P. 234–258. DOI: 10.1111/j.1467-9299.2009.01753.x

у виробленні й реалізації управлінських рішень. Ефективність такої взаємодії передбачає формування довіри, спільного розуміння цілей, належного інституційного дизайну, збалансованості участі та механізмів узгодження інтересів²⁷.

Застосування концепції співвиробництва публічних послуг (*co-production of public services*) Т. Боварда до реінтеграції ветеранів передбачає перехід від одностороннього надання державою визначеного набору послуг до спільного формування їх змісту органами публічної влади, ветеранами, ветеранськими організаціями, територіальними громадами та іншими заінтересованими суб'єктами. У сфері громадської безпеки співвиробництво може реалізовуватися через участь ветеранів у розробленні місцевих безпекових програм, визначенні професійних маршрутів, оцінюванні якості реінтеграційних послуг, наставництві та діяльності консультативно-дорадчих органів²⁸.

2. Публічно-управлінські засади реінтеграції ветеранів війни у сферу громадської безпеки

З позицій післявоєнного відновлення зазначений комплекс теорій має бути доповнений концептом резильєнтного публічного врядування (*resilient public governance*). Актуальність застосування цього підходу в українському контексті посилюється положеннями сучасних аналітичних і рекомендаційних документів OECD, орієнтованих на розвиток партисипативного врядування, міжсекторальної взаємодії та залучення громадян до формування і реалізації публічної політики. У *Public Governance Review of Ukraine 2026* р. інституційна резильєнтність, стратегічне планування і координація, цілісність інформаційного середовища, участь громадян і стейкхолдерів, спроможна публічна служба та технологічна модернізація визначаються як взаємопов'язані напрями формування здатної до відновлення держави²⁹. Резильєнтність, на наш погляд, доцільно трактувати як наскрізну властивість інституціоналізованої системи, тобто її здатність зберігати ключові функції, адаптуватися до зміни безпекових і соціальних умов, навчатися на основі зворотного зв'язку та трансформувати організаційні практики без втрати правової визначеності й суспільної легітимності.

Урахування європейських принципів належного публічного управління у процесі формування та реалізації державної політики є важливою передумовою інституційного зближення України з Європейським Союзом. У цьому контексті методологічне значення для дослідження мають оновлені *Principles of Public Administration* OECD/SIGMA 2023 р., які визначають орієнтири розвитку публічного управління для країн, що перебувають у процесі європейської інтеграції. Безпосередньо дотичними до формування системи реінтеграції ветеранів є вимоги щодо узгодженості та координації державної політики, чіткого розподілу повноважень і відповідальності між публічними інституціями, професійного управління людськими

²⁷ Ansell C., Gash A. Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 2008. Vol. 18, No. 4. P. 543–571. DOI: 10.1093/jopart/mum032

²⁸ Bovaird T. Beyond Engagement and Participation: User and Community Coproduction of Public Services. *Public Administration Review*. 2007. Vol. 67, No. 5. P. 846–860. DOI: 10.1111/j.1540-6210.2007.00773.x

²⁹ OECD. *Public Governance Review of Ukraine*. OECD Public Governance Reviews. Paris: OECD Publishing, 2026. 257 p. DOI: 10.1787/7810f059-en

ресурсами, забезпечення доступних і людиноцентричних публічних послуг, цифровізації управлінських процесів, належного фінансового забезпечення, підзвітності, а також систематичного моніторингу результатів реалізації політики³⁰. З огляду на це інституціоналізацію системи реінтеграції ветеранів доцільно розглядати не лише як напрям післявоєнної соціальної та безпекової політики, а й як складову модернізації системи публічного управління України відповідно до європейських принципів правової визначеності, міжвідомчої та багаторівневої координації, людиноцентричності, цифровізації, підзвітності й орієнтації на результати.

Отже, інституціональна теорія пояснює внутрішню логіку становлення досліджуваної системи, тоді як сучасні концепції публічного управління визначають принципи та способи її функціонування. З урахуванням наведеного теоретичним стрижнем моделі інституціоналізації доцільно визначити взаємодію кількох взаємодоповнювальних концептів. Сучасні українські реалії, зумовлені воєнними наслідками та перспективами післявоєнного відновлення, об'єктивно вимагають формування нової моделі публічного управління реінтеграцією ветеранів, заснованої на інституційній спроможності, міжвідомчій і владно-громадській взаємодії, участі самих ветеранів у виробленні публічних рішень, орієнтації на суспільно значущий результат, адаптивності та стійкості відповідних механізмів.

Післявоєнне відновлення України об'єктивно розширює зміст державної ветеранської політики: поряд із соціальним захистом, медичною та психологічною реабілітацією дедалі більшого значення набуває створення інституційних умов для продуктивного використання людського, професійного та соціального потенціалу ветеранів. Однією зі сфер, у межах якої такий потенціал може реалізовуватися, є громадська безпека. При цьому професійна реінтеграція ветеранів до цієї сфери не повинна ототожнюватися з механічним продовженням військової служби або перенесенням бойових практик у цивільне середовище. Йдеться про добровільну, диференційовану й нормативно врегульовану трансформацію набутого під час військової служби досвіду у компетентності, необхідні для цивільної правоохоронної, цивільно-захисної, превентивної, кризово-управлінської, аналітичної та громадської діяльності.

Важливим методологічним підґрунтям дослідження є перехід від «дефіцитної» моделі, за якої ветеран розглядається переважно як отримувач соціальної підтримки та носій адаптаційних потреб, до ресурсно орієнтованої моделі, що визнає його суб'єктність, професійний досвід, набуті компетентності та потенціал участі у створенні суспільно значущої публічної цінності. В. В. Сичова та С. М. Вакуленко³¹ відзначають зміну парадигми дослідження реінтеграції ветеранів у напрямі комплексного підходу, орієнтованого на сильні сторони особи. Це дає підстави розглядати бойовий і професійний досвід ветерана не лише через наслідки участі у війні, а й як складову людського капіталу, що за відповідних інституційних умов може бути трансформований у ресурс розвитку держави та територіальних громад.

³⁰ OECD. *The Principles of Public Administration*. Paris: OECD Publishing, 2023. 44 p. DOI: 10.1787/7f5ec453-en

³¹ Сичова В. В., Вакуленко С. М. Концептуальні підходи до реінтеграції ветеранів російсько-української війни та їхніх сімей. *Соціальні технології: актуальні проблеми теорії та практики*. 2024. Вип. 102. С. 131-143. DOI <https://doi.org/10.32782/2707-9147.2024.102.12>

В. Г. Фатхутдінов³² розглядає громадську безпеку у взаємозв'язку з категорією національної безпеки, наголошуючи на необхідності її операціоналізації через систему загроз, об'єктів захисту, суб'єктів забезпечення та відповідних управлінських механізмів. Такий підхід дозволяє трактувати громадську безпеку як функціональний складник ширшої системи національної безпеки, зміст якого змінюється відповідно до характеру суспільних ризиків і безпекового середовища. Автор безпосередньо пов'язує концептуалізацію громадської безпеки з розвитком змісту категорій національної безпеки, загрози та небезпеки.

М. Г. Вербенський також характеризує громадську безпеку як елемент національної безпеки, суспільна значущість якого визначається впливом широкого кола внутрішніх і зовнішніх факторів. Відповідно, забезпечення громадської безпеки не може бути зведене до реагування на правопорушення, оскільки воно передбачає попередження загроз, захист суспільних відносин, формування безпечного середовища та координацію діяльності різних суб'єктів³³. Розвиток цього підходу простежується у дослідженні О. Г. Кулика, який визначає громадську безпеку як соціально-правове явище та акцентує увагу на багатокомпонентності її структури³⁴. Такий широкий підхід є важливим для дослідження реінтеграції ветеранів, оскільки відкриває можливість розглядати громадську безпеку як міжінституційну сферу, що охоплює правоохоронну, превентивну, цивільно-захисну, кризову, інформаційну та громадську діяльність.

В умовах воєнних загроз і післявоєнного відновлення зміст громадської безпеки доцільно розглядати ширше за її традиційний правоохоронний вимір, пов'язаний переважно з охороною громадського порядку, запобіганням правопорушенням та захистом прав і свобод людини. Законодавче розуміння громадської безпеки і порядку вже ґрунтується на захищеності життєво важливих інтересів особи й суспільства та передбачає узгоджену діяльність сил безпеки, інших державних органів, органів місцевого самоврядування і громадськості³⁵. Проте характер сучасних безпекових викликів зумовлює необхідність урахування суміжних функціональних напрямів – цивільного захисту населення і територій, забезпечення безпеки та стійкості критичної інфраструктури, безперервності надання мешканцям громади життєвоважливих послуг, а також підвищення спроможності територіальних громад протистояти кризовим ситуаціям і відновлюватися після них. Законодавство про критичну інфраструктуру та Національний план її захисту і стійкості³⁶ передбачають, зокрема, розроблення місцевих програм забезпечення безпеки і стійкості критичної

³² Фатхутдінов В. Г. Категорія «національна безпека» як детермінанта операціоналізації поняття «громадська безпека». *Науковий вісник Національної академії внутрішніх справ*. 2016. № 3 (100). С. 160–170

³³ Вербенський М. Г. Громадська безпека як елемент національної безпеки: фактори впливу та суспільна значимість. *Наука і правоохорона*. 2020. № 4 (50). С. 140–149. DOI: 10.36486/np.2020.4(50)

³⁴ Кулик О. Г. Громадська безпека як соціально-правове явище. *Наука і правоохорона*. 2023. № 1 (59). С. 154–162. DOI: 10.36486/np.2023.1(59).17.

³⁵ Про національну безпеку України : Закон України від 21.06.2018 № 2469-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19>

³⁶ Про затвердження Національного плану захисту та забезпечення безпеки та стійкості критичної інфраструктури : розпорядження Кабінету Міністрів України від 19 вересня 2023 р. № 825-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/825-2023-%D1%80#Text>

інфраструктури та програм підвищення стійкості територіальних громад. За таких умов особливого значення набуває розвиток нормативно визначених форм участі громадян у забезпеченні безпеки на місцевому рівні³⁷.

Отже, у межах цього дослідження сфера громадської безпеки розглядається як комплексний напрям публічно-управлінської та безпекової діяльності, спрямований на забезпечення правопорядку, запобігання і реагування на загрози, захист населення, цивільний захист та підвищення стійкості територіальних громад. У цьому контексті ветерани можуть становити важливий кадровий і компетентнісний ресурс для територіальних громад, оскільки частина з них володіє досвідом кризового реагування, організації взаємодії, зв'язку, домедичної допомоги, управління ризиками, логістики, охорони об'єктів та роботи в команді в умовах підвищеної небезпеки. Водночас наявність такого досвіду є лише передумовою, а не автоматичною підставою для залучення до відповідної діяльності: його використання має здійснюватися добровільно, у межах визначених законом повноважень, після оцінювання релевантності набутих компетентностей, необхідної цивільної підготовки та, за потреби, професійного відбору. Тому включення ветеранів до місцевих систем цивільного захисту, громадської безпеки та стійкості доцільно розглядати як інституційно врегульований напрям їх професійної й громадської реінтеграції, здатний одночасно посилювати спроможність і резильєнтність територіальних громад.

Перспективним напрямом професійної реінтеграції ветеранів є їх залучення до функціонування суміжних із громадською безпекою систем антитерористичної безпеки, захисту критичної інфраструктури та кібербезпеки. Інституціоналізація такого напрямку має передбачати виявлення та цивільну валідацію набутих під час військової служби компетентностей, спеціалізовану підготовку та подальше працевлаштування ветеранів у нормативно визначених органах, установах і операторах критичної інфраструктури відповідно до встановлених кваліфікаційних, професійних і безпекових вимог. Такий підхід дає змогу поєднати завдання професійної реінтеграції ветеранів із посиленням кадрової спроможності, захищеності та стійкості держави і територіальних громад.

Передумовою професійної реінтеграції ветеранів у зазначені напрями може бути наявність сформованих під час військової служби компетентностей у сфері зв'язку, інформаційних технологій, радіоелектронних систем, кіберзахисту, аналітичної діяльності, управління інформацією та безпілотних систем. Водночас наявність такого досвіду слід розглядати як необхідну, проте недостатню умову професійного включення до відповідних цивільних безпекових систем. Військові компетентності потребують оцінювання їх релевантності конкретній посаді, визнання або підтвердження, за необхідності –

адаптації та доповнення цивільними професійними компетентностями, а також проходження передбачених законодавством процедур професійного, медичного, психологічного чи спеціального відбору. Отже, інституційне завдання полягає у цілеспрямованій трансформації військового досвіду у професійний ресурс відповідної системи громадської безпеки та стійкості.

³⁷ Про затвердження Положення про добровільні формування цивільного захисту : постанова Кабінету Міністрів України від 21 серпня 2013 р. № 616. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/616-2013-%D0%BF>

Це створює підстави розглядати реінтеграцію ветеранів у ширшому безпеково-резильєнтному контурі громадської безпеки, який пропонується розуміти як сукупність взаємопов'язаних інституцій, механізмів і практик забезпечення громадської безпеки, цивільного захисту, захисту критичної інфраструктури, кібер- та антитерористичної безпеки, кризового реагування і стійкості територіальних громад, функціонування яких спрямоване на запобігання загрозам, збереження життєво важливих функцій, адаптація до криз та відновлення після їх наслідків.

Така конструкція має принципове значення для публічного управління, оскільки відображає полісуб'єктний характер забезпечення громадської безпеки, результативність якого залежить не лише від діяльності правоохоронних органів, безпекових структур, а й від скоординованої взаємодії органів публічної влади, інститутів громадянського суспільства та інших стейкхолдерів, зокрема у сфері бізнесу.

З позицій сталого розвитку професійна та суспільна реінтеграція повинна забезпечувати не лише вирішення індивідуальних проблем ветерана, а й використання його людського капіталу в інтересах відновлення держави та територіальних громад³⁸. Тому професійний досвід ветеранів може розглядатися як один із ресурсів післявоєнної відбудови, якщо його використання ґрунтується на добровільності, професійній відповідності, правовій визначеності та належному інституційному супроводі.

Особливого значення набуває суб'єктність ветерана у системі громадської безпеки. В. С. Курило, І. В. Мигович, О. М. Товстуха та Я. І. Юрків, аналізуючи міжнародні й українські механізми емпauerменту ветеранів, обґрунтовують необхідність переходу від моделі ветерана переважно як отримувача державної підтримки до моделі активного суб'єкта соціальних змін, розвитку громад і суспільного лідерства³⁹.

Для сфери громадської безпеки цей підхід має особливе значення, оскільки ветеран може одночасно виступати:

- отримувачем реінтеграційних послуг;
- носієм професійних і безпекових компетентностей;
- агентом розвитку стійкості територіальної громади.

Отже, інституціоналізація реінтеграції повинна передбачати насамперед створення каналів участі ветеранів у виробленні та реалізації рішень у сфері громадської безпеки, безпеки та стійкості критичної інфраструктури та підвищення стійкості територіальних громад до надзвичайних ситуацій. Такий підхід відповідає концепції емпauerменту: держава не лише компенсує наслідки служби, а розширює

³⁸ Івчук В. М. Реінтеграція ветеранів російсько-української війни як об'єкт державного регулювання кризів призму забезпечення сталого розвитку. Механізми забезпечення сталого розвитку економіки: проблеми, перспективи, міжнародний досвід: матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції, 10 жовтня 2025 р. Харків: ДБТУ, 2025. С. 152-155 <https://repo.btu.kharkiv.ua/handle/123456789/73713>

³⁹ Курило В. С., Мигович І. В., Товстуха О. М., Юрків Я. І. Компаративний аналіз концептуальних засад та інституційних механізмів емпauerменту ветеранів: міжнародний досвід та українська практика. *Освіта та педагогічна практика*. 2026. № 1 (191). С. 163–186. DOI: 10.12958/2227-2747-2026-1(191)-163-186

реальні можливості ветерана застосовувати набуті компетентності, брати участь у суспільному житті та впливати на розвиток громади.

Водночас інституціоналізація такого залучення потребує розвиненого міжсекторного партнерства. Н. Малярчук та О. Коваленкова⁴⁰ доводять, що недержавний сектор може виконувати сервісну, інтеграційну, посередницьку та адвокаційно-інноваційну функції у професійній адаптації ветеранів. Авторки наголошують на значенні кейс-менеджменту, координації державних і недержавних ресурсів, освітньо-професійної підготовки та подолання адміністративних бар'єрів.

Для системи громадської безпеки це означає, що взаємодія Національної поліції, органів цивільного захисту, місцевого самоврядування, закладів освіти, ветеранських організацій та роботодавців не повинна залишатися сукупністю окремих меморандумів або короткострокових проєктів. Вона має набувати ознак постійного механізму мережевого врядування із визначеними повноваженнями, процедурами обміну інформацією, ресурсами, стандартами професійної підготовки та системою оцінювання результатів.

Конкретизація наведеного вище поняття реінтеграції ветеранів щодо предметної сфери дослідження дає підстави *визначити реінтеграцію ветеранів у сферу громадської безпеки* як інституційно організований, добровільний і диференційований процес адаптації та реалізації набутого під час військової служби професійного, організаційного й соціального досвіду та компетентностей у цивільних професійних і громадських формах діяльності, спрямованих на забезпечення правопорядку, цивільного захисту, запобігання загрозам, захист населення та підвищення стійкості територіальних громад.

У контексті післявоєнного відновлення важливим є не лише забезпечення поточного стану громадської безпеки, а формування її стійкості. Стійкість відображає здатність інституцій і суспільства передбачати загрози, протистояти їхньому впливу, підтримувати критично важливі функції, адаптуватися до змін, відновлюватися після криз та інституційно використовувати набутий досвід.

Для територіальної громади це означає здатність підтримувати правопорядок, функціонування цивільного захисту, критично важливих послуг і систем комунікації навіть за умов значних зовнішніх або внутрішніх потрясінь. У цьому сенсі реінтеграція ветеранів може виступати одним із механізмів накопичення адаптивної спроможності громади, оскільки дає змогу залучати до її безпекового та відновлювального потенціалу досвід, знання, навички й соціальні ресурси, сформовані під час військової служби.

Ресурсний потенціал ветеранів, що може бути реалізований у процесі їх професійної та громадської реінтеграції у сферу громадської безпеки, охоплює професійні знання і практичні навички, організаційно-управлінський досвід, комунікаційні компетентності, досвід кризового реагування, соціальні зв'язки, лідерський та репутаційний потенціал.

Отже, включення ветеранів до сфери громадської безпеки громад створює потенційний позитивний синергетичний ефект: реінтеграційна політика одержує додаткові професійні траєкторії для ветеранів, а система громадської безпеки додатковий людський, професійний і соціальний капітал. Проте цей зв'язок не є

⁴⁰ Малярчук Н., Коваленкова О. Співпраця з недержавним сектором як фактор успішної професійної адаптації та реінтеграції ветеранів ЗСУ. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Соціально-гуманітарні науки та публічне адміністрування*. 2026. Т. 1, № 15. С. 40–60. https://journals.urau.ua/vsgf_pstu/article/view/363646/349233

автоматичним. Військова компетентність не тотожна поліцейській, рятувальній або управлінській компетентності. Тому трансформація досвіду має передбачати професійне профілювання, перепідготовку, засвоєння стандартів прав людини, деескалації, цивільної комунікації, психологічну підтримку та наставництво. Особливої уваги потребує недопущення мілітаризації цивільних суспільних відносин, стигматизації ветеранів, необґрунтованого спрощення професійних вимог і делегування громадським структурам владних функцій, не передбачених законом. З позицій публічного управління реінтеграція ветеранів у сферу громадської безпеки має будуватися за моделлю «ветеран як носій людського капіталу, професійної компетентності та громадянської суб'єктності, інтегрований у демократичну систему забезпечення безпеки». Така концептуальна конструкція дозволяє поєднати ветеранську політику, політику громадської безпеки та політику післявоєнного відновлення в єдиній системі публічного управління, кінцевими результатами якої мають стати одночасно професійна і соціальна самореалізація ветерана, підвищення інституційної спроможності безпекових органів, зміцнення соціальної згуртованості та підвищення стійкості територіальних громад.

3. Механізми та концептуальна модель інституціоналізації системи реінтеграції ветеранів війни у сферу громадської безпеки

Інституціоналізація системи реінтеграції ветеранів війни у сферу громадської безпеки передбачає перехід від сукупності окремих державних, місцевих і громадських ініціатив до сталої системи публічного управління, у межах якої визначено суб'єктів, їх повноваження, процедури взаємодії, джерела ресурсного забезпечення, професійні стандарти, канали комунікації та способи оцінювання результатів. За такого підходу *механізми інституціоналізації* слід розуміти як взаємопов'язану сукупність способів, методів, організаційних процедур та управлінських засобів, за допомогою яких забезпечуються нормативне закріплення, організаційна сталість і практичне функціонування системи реінтеграції.

Особливість досліджуваної системи полягає в тому, що її інституціоналізація не може бути забезпечена одним універсальним механізмом. Реінтеграція ветеранів у сферу громадської безпеки одночасно охоплює правові відносини, діяльність органів публічної влади, професійну адаптацію, взаємодію з роботодавцями і громадянським суспільством, психологічний та соціальний супровід, використання бюджетних і позабюджетних ресурсів, цифровий обмін даними та оцінювання суспільних результатів. Тому доцільно розглядати комплекс взаємопов'язаних нормативно-правового, організаційно-координаційного, партисипативного, професійно-адаптаційного, соціально-психологічного, фінансово-ресурсного, інформаційно-комунікаційного механізмів. Їх поєднання формує цілісну управлінську конструкцію, у межах якої кожен механізм виконує власну функцію, але результативність одного залежить від належного функціонування інших.

Базовим у цій системі є *нормативно-правовий механізм*, оскільки саме він переводить реінтеграцію ветеранів із площини окремих проєктів, політичних намірів і добровільних практик у сферу формалізованих суспільних відносин. Його функціональне призначення полягає у визначенні правового статусу учасників системи, компетенції органів публічної влади, прав і гарантій ветеранів, порядку професійної адаптації, умов доступу до служби або працевлаштування, стандартів надання послуг, процедур міжвідомчої взаємодії та механізмів правового захисту. Водночас правове регулювання має усувати необґрунтовані бар'єри та забезпечувати

можливість адаптованого професійного добору відповідно до функціонального змісту конкретної посади.

Нормативно-правовий механізм реінтеграції ветеранів у сферу громадської безпеки доцільно розглядати як послідовне нормативне оформлення переходу від загальних стратегічних орієнтирів ветеранської політики до конкретних секторальних і кадрових процедур професійного включення. На стратегічному рівні Стратегія ветеранської політики на період до 2030 року та Стратегія формування системи повернення з військової служби до цивільного життя на період до 2033 року закріплюють орієнтацію державної політики на реалізацію потенціалу ветеранів, їх професійну адаптацію, зайнятість та залучення до діяльності органів публічної влади. На програмному рівні ці положення конкретизуються Державною цільовою програмою «Ветеран. Робота» на 2026–2027 роки⁴¹, яка передбачає, зокрема, сприяння працевлаштуванню ветеранів на державну службу та службу в органах місцевого самоврядування. Для місцевого рівня додаткові можливості формує законодавство про критичну інфраструктуру⁴² та стійкість громад: Методичні рекомендації Адміністрації Держспецзв'язку № 997⁴³ визначають порядок розроблення місцевих програм безпеки і стійкості, включаючи ідентифікацію загроз, визначення заходів, відповідальних виконавців, необхідних ресурсів та індикаторів виконання, що дає організаційну основу для включення до таких програм заходів із використання кадрового й компетентнісного потенціалу ветеранів. Водночас самі Методичні рекомендації прямо визначені як документ інформаційного та рекомендаційного характеру, що не є нормативно-правовим актом.

Найбільш завершений перехід від загальної політики до спеціальної кадрової процедури нині простежується у системі Національної поліції: Закон № 4792-IX змінив статтю 50 Закону «Про Національну поліцію»⁴⁴, а накази МВС № 474 та № 476⁴⁵ конкретизували перелік відповідних посад і процедуру звільнення визначених законом кандидатів від перевірки рівня фізичної підготовки. Водночас інституціоналізація реінтеграції ветеранів не повинна обмежуватися поліцейською службою. Правові передумови для їх професійного або громадського залучення існують також у сферах цивільного захисту, захисту та стійкості критичної інфраструктури, кібербезпеки й участі громадян в охороні громадського порядку,

⁴¹ Про затвердження Державної цільової програми «Ветеран. Робота» на 2026–2027 роки: розпорядження Кабінету Міністрів України від 11.02.2026 № 154-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/154-2026-%D1%80>

⁴² Про критичну інфраструктуру: Закон України від 16.11.2021 № 1882-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1882-20>

⁴³ Про затвердження Методичних рекомендацій щодо розроблення та затвердження місцевих програм забезпечення безпеки та стійкості критичної інфраструктури, програм підвищення стійкості територіальних громад до кризових ситуацій, викликаних припиненням або погіршенням надання важливих для їх життєдіяльності послуг чи для здійснення життєво важливих функцій : наказ Адміністрації Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України від 30.11.2023 № 997. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/FN079655>

⁴⁴ Про внесення зміни до статті 50 Закону України «Про Національну поліцію» щодо деяких питань перевірки кандидатів на службу в поліції: Закон України від 24.02.2026 № 4792-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/4792-20>

⁴⁵ Про внесення зміни до Положення з організації перевірки рівня фізичної підготовленості кандидатів до вступу на службу в Національну поліцію України : наказ Міністерства внутрішніх справ України від 22.05.2026 № 476, зареєстрований у Міністерстві юстиції України 02.06.2026 за № 794/46188. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z0794-26>

однак відповідні базові акти насамперед регулюють функціонування цих систем і форми участі громадян, а не формують спеціальні ветеранські кадрові маршрути. Тому подальший розвиток нормативно-правового механізму доцільно пов'язувати із запровадженням у кожному з таких напрямів спеціалізованих процедур оцінювання і визнання набутих під час військової служби компетентностей, професійної адаптації та перепідготовки, визначення придатних посад і функцій, відбору, стажування та подальшого професійного супроводу ветеранів.

Організаційно-координаційний механізм забезпечує узгодження повноважень, дій і ресурсів суб'єктів реінтеграції на різних рівнях управління та формування цілісної системи їх міжвідомчої й міжсекторної взаємодії. З позицій теорії мережевого врядування інституціоналізація реінтеграції ветеранів у сферу громадської безпеки потребує організації сталої взаємодії між взаємозалежними суб'єктами, жоден із яких не спроможний самостійно забезпечити повний цикл професійного включення ветерана. Міністерство у справах ветеранів, органи системи МВС, служба зайнятості, заклади освіти, органи регіональної та місцевої влади, державні ветеранські установи, роботодавці, ветеранські й громадські організації володіють різними повноваженнями та ресурсами, які мають бути поєднані в єдиний маршрут реінтеграції.

У цьому аспекті релевантним є підхід К. Прована і П. Кеніса⁴⁶, які виокремлюють три моделі управління міжорганізаційними мережами: спільне управління учасниками мережі, управління провідною організацією та управління через спеціально створену мережеву адміністративну організацію. Для системи реінтеграції ветеранів у сферу громадської безпеки найбільш перспективним видається поєднання моделі провідної організації, роль якої може виконувати Міністерство у справах ветеранів України, з елементами спеціалізованої мережевої координації, необхідної для узгодження діяльності суб'єктів різної відомчої та секторальної належності.

Саме така логіка обґрунтовує доцільність створення постійно діючого міжвідомчого координаційного центру, який не підміняв би компетенцію Мінвeterанів та інших органів, а виконував функцію організаційного ядра мережі, забезпечуючи узгодження професійних маршрутів ветеранів, кадрових потреб безпекових інституцій, програм підготовки та перепідготовки, процедур відбору, працевлаштування і подальшого супроводу. У його структурі доцільно передбачити окрему секторальну лінію реінтеграції у сферу громадської безпеки та стійкості.

Таку лінію доцільно формувати наскрізно в межах уже наявної ветеранської інфраструктури, не створюючи для кожної установи окремого безпекового підрозділу. На стратегічному рівні Радник – уповноважений Президента України з питань реабілітації учасників бойових дій⁴⁷ та Координаційна рада з питань підтримки, реабілітації та протезування військовослужбовців, інших осіб, які беруть участь в

⁴⁶ Keith G. Provan, Patrick Kenis, Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness, *Journal of Public Administration Research and Theory*, Volume 18, Issue 2, April 2008, Pages 229–252, <https://doi.org/10.1093/jopart/mum015>

⁴⁷ Про призначення В. Свириденка Радником – уповноваженим Президента України з питань реабілітації учасників бойових дій : Указ Президента України від 15.06.2021 № 246/2021. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/2462021-39173>

оборони України, ветеранів війни⁴⁸ можуть забезпечувати експертне й координаційне сприяння та формування пропозицій щодо розвитку відповідного напрямку державної політики. Чинне Положення про Координаційну раду прямо передбачає сприяння міжвідомчій взаємодії та посиленню інституційної спроможності державних і місцевих органів.

На урядовому рівні запропонований Міжвідомчий координаційний центр з реінтеграції ветеранів при Кабінеті Міністрів України мав би забезпечувати операційну координацію, а його постійна секторальна платформа «Громадська безпека та стійкість» – узгоджувати кадрові потреби поліції, цивільного захисту, критичної інфраструктури, кібербезпеки та інших цивільних безпекових напрямів із можливостями професійної адаптації ветеранів.

На рівні спеціалізованої ветеранської інфраструктури ця секторальна лінія набувала б конкретного змісту відповідно до функцій кожної установи. Український ветеранський фонд⁴⁹ може забезпечувати ресурсну підтримку пілотних програм навчання, професійної адаптації та проєктів ветеранських організацій, оскільки він є бюджетною установою у сфері управління Мінветеранів і вже використовує конкурсні механізми фінансування ветеранських ініціатив. ННЕЦ «Бородянка»⁵⁰ забезпечувати психосоціальну адаптацію, кар’єрне консультування та підготовку до переходу у цивільне професійне середовище, зокрема у сектор громадської безпеки. Відповідні послуги вже належать до напрямів його діяльності. ДНТ «Державний ветеранський простір»⁵¹ та мережа державних ветеранських просторів можуть виконувати функцію територіально доступної точки входу й маршрутизації, оскільки їх нормативно визначеним завданням є організація, координація та розвиток мережі ветеранських просторів і забезпечення їх взаємодії.

На регіональному рівні секторальна лінія має продовжувалася через координаційні платформи при обласних державних (військових) адміністраціях, які поєднували б регіональні структури Мінветеранів, поліції, ДСНС, служби зайнятості, заклади освіти, операторів критичної інфраструктури, ветеранські організації та роботодавців. На рівні громади її практичним координатором у роботі з конкретною особою може виступати фахівець із супроводу ветеранів війни та демобілізованих осіб⁵², однак не як суб’єкт кадрового відбору, а як кейс-координатор, який виявляє професійний запит ветерана, спрямовує його до оцінювання компетентностей, навчання, служби зайнятості та відповідного роботодавця чи безпекової інституції. Чинний порядок уже

⁴⁸ Про внесення змін до Указу Президента України від 4 червня 2025 року № 389/2025 : Указ Президента України від 10 липня 2026 р. № 591/2026. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/5912026-60305>

⁴⁹ Про утворення бюджетної установи «Український ветеранський фонд» : постанова Кабінету Міністрів України від 14.07.2021 № 720. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/720-2021-%D0%BF>

⁵⁰ Науково-навчальний експертний центр «Бородянка». Міністерство у справах ветеранів України. URL: <https://mva.gov.ua/tsentri-sotsialno-psihologichnoi-reabilitatsii-1>

⁵¹ Деякі питання створення та забезпечення функціонування мережі державних ветеранських просторів: постанова Кабінету Міністрів України від 26.11.2025 № 1560. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-2025-%D0%BF#Text>

⁵² Деякі питання забезпечення діяльності фахівців із супроводу ветеранів війни та демобілізованих осіб : постанова Кабінету Міністрів України від 02.08.2024 № 881. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/881-2024-%D0%BF>

визначає фахівця із супроводу як елемент системи організації допомоги ветеранам на індивідуальному рівні.

Отже, окрема функціональна лінія професійного включення ветеранів у сферу громадської безпеки має проходити через усі рівні системи – від стратегічної координації до індивідуального супроводу, забезпечуючи не створення паралельної ветеранської системи безпеки, а спрямування ветерана до вже існуючих цивільних інституцій відповідно до його досвіду, стану, професійних інтересів та встановлених вимог. Її кінцевим результатом має бути індивідуалізований професійний маршрут ветерана: професійний запит, оцінювання й визнання релевантних компетентностей, психосоціальна та цивільна адаптація, необхідна підготовка або перепідготовка, стажування чи відбір, працевлаштування у відповідній сфері громадської безпеки, наставництво та моніторинг професійної адаптації. Саме такий наскрізний характер дає змогу перетворити сукупність окремих установ і послуг на інституціоналізовану систему реінтеграції.

Важливим компонентом інституціоналізації виступає *партисипативний (публічно-громадський) механізм*, який забезпечує включення ветеранів та інституцій громадянського суспільства у процес формування, реалізації та оцінювання політики. Відповідно, інституціоналізація повинна створювати постійні канали участі ветеранів у консультативно-дорадчих органах, підготовці стратегій і місцевих програм, визначенні стандартів професійної адаптації, громадському моніторингу та формуванні безпекових пріоритетів територіальних громад. Доцільно передбачити спеціалізоване представництво ветеранської спільноти у громадських радах та інших консультативно-дорадчих органах при центральних і місцевих органах публічної влади, зокрема через постійні комітети або робочі групи з питань ветеранської політики, професійної реінтеграції та громадської безпеки. На рівні територіальних громад такими формами можуть бути ради ветеранів при виконавчих органах місцевих рад, ветеранські консультативні групи при координаційних органах з питань безпеки та стійкості, а також представництво ветеранських організацій у робочих групах з розроблення місцевих програм громадської безпеки, цивільного захисту, захисту критичної інфраструктури та підвищення стійкості територіальних громад. У цьому контексті ветеранський рух набуває значення наскрізного суб'єкта мережевого врядування, що забезпечує зв'язок між публічним сектором, громадянським суспільством і бізнесом.

Професійно-адаптаційний механізм забезпечує переведення набутого ветераном досвіду у компетентності, придатні для цивільної професійної діяльності у сфері громадської безпеки. Його зміст охоплює оцінювання та визнання релевантних компетентностей, професійну орієнтацію, необхідну підготовку або перепідготовку та адаптацію до вимог конкретної посади. Особливого значення набуває засвоєння цивільних правових і професійно-етичних стандартів, зокрема принципів дотримання прав людини, деескалації, пропорційності, підзвітності та взаємодії з населенням. Таким чином, механізм забезпечує відповідність військового досвіду вимогам цивільних професій у сфері громадської безпеки.

З професійною адаптацією нерозривно пов'язаний *соціально-психологічний механізм*. Його необхідність зумовлена тим, що перехід від військової служби до цивільної діяльності супроводжується зміною організаційної культури, соціального статусу, професійної ідентичності, способів комунікації та системи взаємних

очікувань. При цьому адаптація повинна мати двосторонній характер. Тому об'єктом управлінського впливу виступає не тільки ветеран, а й інституційне середовище, до якого він повертається. Це особливо важливо для інституцій громадської безпеки, діяльність яких значною мірою залежить від комунікації з населенням, високих етичних стандартів і суспільної довіри.

Функціонування зазначених механізмів неможливе без *фінансово-ресурсного механізму*, який забезпечує матеріальну сталість системи. Практика реалізації ветеранської політики демонструє ризик значної залежності від міжнародної технічної допомоги, короткострокових грантів і проєктного фінансування. Такий підхід є прийнятним для апробації інноваційних практик, але недостатнім для інституціоналізованої системи. Її базові функції мають бути забезпечені стабільним публічним фінансуванням. Тому фінансово-ресурсний механізм повинен поєднувати кошти державного та місцевих бюджетів, державне замовлення на професійну підготовку, субвенції, механізми співфінансування, конкурсне фінансування громадських організацій, міжнародну технічну допомогу та ресурси приватного сектору. При цьому міжнародні й грантові кошти доцільно спрямовувати передусім на інновації, пілотні моделі, цифрові рішення, навчання та масштабування успішних практик, тоді як сталі функції системи мають поступово інтегруватися у бюджетний процес.

В умовах масштабності та міжвідомчого характеру реінтеграції дедалі більшого значення набуває *інформаційно-комунікаційний механізм*. Його метою є забезпечення доступності інформації, безперервності індивідуального маршруту ветерана, сумісності інформаційних систем та прозорості комунікації між усіма суб'єктами. Наявність великої кількості програм сама по собі не забезпечує доступності підтримки, якщо ветеран не знає про можливості або повинен самостійно встановлювати, до якого органу звертатися на кожному етапі. Тому цифрова інфраструктура має забезпечувати логічно пов'язаний маршрут від визначення потреб і професійного профілю до навчання, пошуку вакансії, працевлаштування та подальшого супроводу. Інформаційно-комунікаційний вимір також охоплює публічні кампанії, спрямовані на подолання стереотипів щодо ветеранів, інформування роботодавців та формування позитивного суспільного сприйняття їх професійної участі у післявоєнному відновленні.

Функціонування системи реінтеграції ветеранів у сферу громадської безпеки потребує чіткого розмежування її інституційної основи, форм діяльності та інструментів практичної реалізації. Інституційну основу становить сукупність нормативно-правових, стратегічно-програмних, організаційних, ресурсних та інформаційних умов, які закріплюють статус і повноваження суб'єктів, визначають напрями державної політики, порядок їх взаємодії, джерела фінансування та загальні правила функціонування системи. До неї належать нормативно-правові акти, державні й місцеві стратегії та програми, плани заходів, положення про органи й установи, професійні стандарти, інституційна мережа суб'єктів реінтеграції, а також відповідна фінансова та цифрова інфраструктура. Саме ця основа забезпечує сталість системи та переводить окремі програми й практики у нормативно й організаційно оформлену модель діяльності.

На відміну від інституційної основи, форми реінтеграції відображають способи організації практичної діяльності та взаємодії її учасників. У досліджуваній системі до

них доцільно віднести міжвідомчу й міжсекторальну взаємодію; індивідуальний супровід і маршрутизацію ветерана; професійну підготовку, перепідготовку, стажування, наставництво та працевлаштування; психосоціальну адаптацію; партнерську і проєктну співпрацю державних органів, ветеранських організацій, закладів освіти та роботодавців; участь ветеранів у консультативно-дорадчих органах, робочих групах і громадському контролі; а також добровільне залучення до передбачених законодавством форм діяльності у сфері громадського порядку, цивільного захисту.

Практичне здійснення зазначених форм забезпечується інструментами реінтеграції, тобто конкретними засобами управлінського впливу та підтримки індивідуального маршруту ветерана. До таких інструментів належать професійне профілювання, оцінювання і визнання набутих компетентностей, матриці відповідності військового досвіду цивільним професіям, індивідуальний план та професійний маршрут реінтеграції, навчальні й сертифікаційні модулі, програми стажування і наставництва, кадрові резерви, протоколи міжвідомчої маршрутизації, цифрові реєстри й електронні кабінети, а також засоби зворотного зв'язку, моніторингу й оцінювання результатів. Таким чином, інституційна основа визначає правові й організаційні рамки системи, форми характеризують способи організації діяльності, а інструменти забезпечують її безпосередню практичну реалізацію.

Отже, *інституціоналізацію системи реінтеграції ветеранів війни у сферу громадської безпеки* слід вважати процес нормативного закріплення, організаційного оформлення та ресурсного забезпечення сталої системи взаємодії органів публічної влади, громадянського суспільства, приватного сектору і ветеранів на державному, регіональному та місцевому рівнях, спрямованої на професійне й громадське включення ветеранів у сферу громадської безпеки. Організаційною основою такої системи є багаторівневе врядування, яке поєднує вертикальну координацію між державним, регіональним і місцевим рівнями з горизонтальною міжсекторною взаємодією.

З огляду на викладене, результати проведеного дослідження узагальнено у вигляді концептуальної моделі інституціоналізації системи реінтеграції ветеранів війни у сферу громадської безпеки (рис. 1). Її побудова дає змогу системно відобразити взаємозв'язок ключових складових досліджуваного процесу та логіку їх взаємодії.

Метою моделі є формування організаційних, правових, управлінських і ресурсних умов для сталого, добровільного та професійно орієнтованого включення ветеранів у сферу громадської безпеки. Об'єктом інституціоналізації в межах моделі виступає система реінтеграції ветеранів війни у сферу громадської безпеки як упорядкована сукупність інституційних зв'язків, норм, ролей, процедур і механізмів взаємодії. Суб'єктне поле системи формують органи державної влади, органи місцевого самоврядування, суб'єкти сектору безпеки, ветеранські та громадські організації, заклади освіти, роботодавці, інші представники приватного сектору, а також самі ветерани. При цьому ветеран посідає особливе місце в системі, оскільки одночасно виступає ключовим учасником і співсуб'єктом реінтеграційного процесу та кінцевим бенефіціаром його результатів. Взаємодія суб'єктів публічного, приватного та громадського секторів здійснюється на національному, регіональному та місцевому рівнях і ґрунтується на принципах законності, добровільності, людиноцентричності,

індивідуалізації, двосторонньої адаптації, професійної відповідності, партнерства, субсидіарності, доступності, підзвітності та орієнтації на результат.

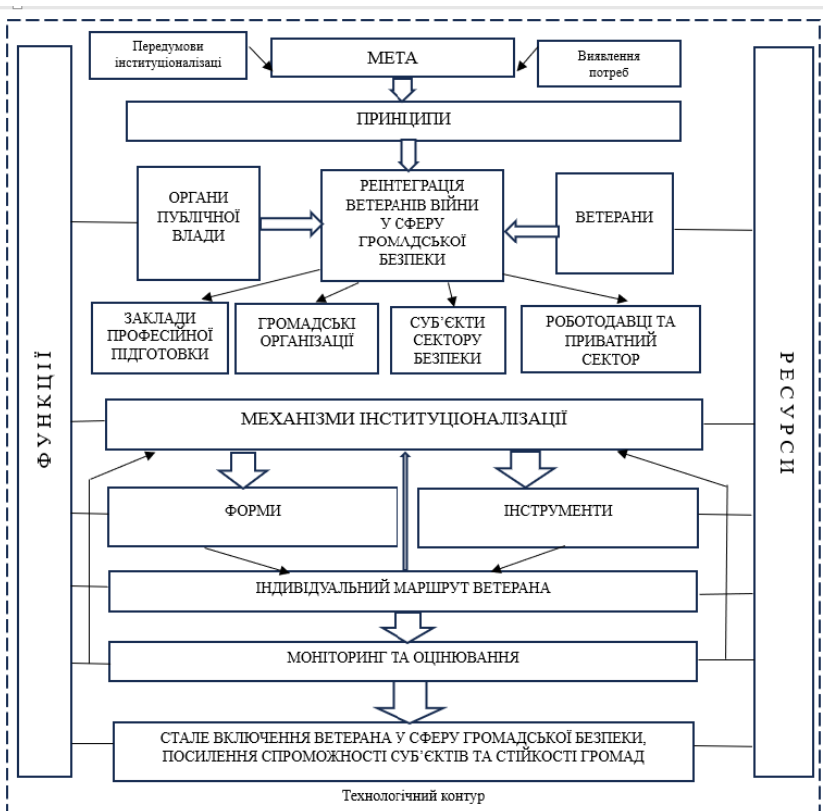


Рис. 1. Концептуальна модель інституціоналізації системи реінтеграції ветеранів війни у сферу громадської безпеки

Джерело: Сформовано автором

Функціональне ядро моделі становить сукупність взаємопов'язаних механізмів інституціоналізації, через які управлінські рішення трансформуються у конкретні форми діяльності та інструменти реінтеграції. У запропонованій моделі цифровізація розглядається як наскрізний технологічний контур, що забезпечує інформаційну зв'язаність усіх її складових, безперервність індивідуального маршруту ветерана, міжвідомчий обмін даними та взаємодію суб'єктів на різних рівнях управління. Його основу становлять цифрові реєстри, системи міжвідомчого обміну даними, електронні сервіси, електронний кабінет ветерана та платформа «е-Ветеран», інтегроване

використання яких забезпечує послідовність і безперервність взаємодії ветерана з відповідними установами на всіх етапах реінтеграції.

Одночасно модель передбачає поєднання прямих і зворотних зв'язків. Прямі зв'язки відображають рух управлінських рішень, ресурсів, послуг та інформації від суб'єктів системи через відповідні механізми й інструменти до конкретного ветерана. Зворотні зв'язки забезпечують надходження інформації про результати реалізації маршруту, проблеми взаємодії та відповідність послуг реальним потребам, що створює підстави для коригування управлінських рішень, процедур і ресурсного забезпечення. Ресурсне забезпечення системи охоплює фінансові, кадрові, інформаційні, інфраструктурні та партнерські ресурси.

Моніторинг та оцінювання в цій конструкції виконують функцію постійного аналітичного супроводу, забезпечуючи зіставлення фактичних результатів із визначеними критеріями результативності та формування управлінського зворотного зв'язку. Результативність функціонування моделі пропонується оцінювати за критеріями сталості професійного та громадського включення ветеранів, якості міжвідомчої й міжсекторальної взаємодії, посилення кадрової та інституційної спроможності суб'єктів громадської безпеки, рівня суспільної довіри, соціальної згуртованості та стійкості територіальних громад. Кінцевим результатом функціонування моделі є стале професійне або громадське включення ветерана у сферу громадської безпеки, яке поєднується з посиленням кадрової й функціональної спроможності відповідних інституцій та підвищенням стійкості територіальних громад.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дало змогу обґрунтувати інституціоналізацію системи реінтеграції ветеранів війни у сферу громадської безпеки як комплексний процес нормативного закріплення, організаційного оформлення та ресурсного забезпечення сталих взаємозв'язків між органами публічної влади, інститутами громадянського суспільства, приватним сектором і ветеранами. Встановлено, що реінтеграція не може зводитися до сукупності соціальних послуг або заходів із працевлаштування, оскільки її результативність залежить від узгодженого функціонування правових норм, інституцій, ресурсів, професійних маршрутів, форм міжсекторної взаємодії та механізмів зворотного зв'язку. Організаційною основою такої системи визначено багаторівневе врядування, що поєднує вертикальну координацію між державним, регіональним і місцевим рівнями з горизонтальною міжсекторною взаємодією.

Теоретико-методологічне обґрунтування досліджуваної системи засвідчило доцільність поєднання інституціонального та неоінституціонального підходів із положеннями належного демократичного, мережевого, колаборативного та резильєнтного врядування, концепціями публічної цінності й співвиробництва публічних послуг. На цій основі обґрунтовано принцип двосторонньої інституційної адаптації, відповідно до якого професійне й громадське включення ветеранів потребує не лише їх адаптації до цивільного інституційного середовища, а й відповідної адаптації публічно-управлінських, кадрових та організаційних практик до набутого ветеранами досвіду, компетентностей і специфічних потреб.

Визначено, що в умовах післявоєнного відновлення громадська безпека має розглядатися як комплексний напрям публічно-управлінської та безпекової діяльності, пов'язаний із забезпеченням правопорядку, цивільним захистом, запобіганням і реагуванням на загрози, захистом населення та підвищенням стійкості територіальних

громад. Професійний, організаційний і соціальний досвід ветеранів за відповідних інституційних умов може виступати ресурсом посилення кадрової та функціональної спроможності відповідних суб'єктів, однак його використання має ґрунтуватися на принципах добровільності, професійної відповідності, правової визначеності та попередньої цивільної адаптації набутих компетентностей. Такий підхід унеможливило механічне перенесення військових практик у цивільну сферу та дозволяє поєднати інтереси ветерана з потребами громадської безпеки і стійкості територіальних громад.

Обґрунтовано комплекс взаємопов'язаних нормативно-правового, організаційно-координаційного, партисипативного, професійно-адаптаційного, соціально-психологічного, фінансово-ресурсного та інформаційно-комунікаційного механізмів, через які забезпечується перехід від окремих програм і практик до сталої інституціоналізованої системи. Встановлено необхідність розмежування інституційної основи, форм діяльності та конкретних інструментів реінтеграції, що забезпечує послідовність переходу від нормативного й організаційного оформлення системи до практичної реалізації індивідуального маршруту ветерана.

Результати дослідження узагальнено у концептуальній моделі інституціоналізації системи реінтеграції ветеранів війни у сферу громадської безпеки. Її функціональне ядро становлять взаємопов'язані механізми інституціоналізації, а цифровізація виконує роль наскрізного технологічного контуру, що забезпечує інформаційну зв'язаність складових системи та безперервність індивідуального маршруту ветерана. Моніторинг та оцінювання формують аналітичний контур зворотного зв'язку і створюють підстави для коригування управлінських рішень. Кінцевим результатом функціонування запропонованої системи визначено стає професійне або громадське включення ветерана у сферу громадської безпеки, поєднане з посиленням кадрової й функціональної спроможності відповідних інституцій та підвищенням стійкості територіальних громад.

АНОТАЦІЯ

Досліджено проблему інституціоналізації системи реінтеграції ветеранів війни у сферу громадської безпеки в умовах післявоєнного відновлення України. Обґрунтовано необхідність переходу від фрагментарних програм і практик підтримки ветеранів до цілісної багаторівневої системи публічного управління, що поєднує потреби професійної самореалізації ветеранів із кадровими та функціональними потребами сфери громадської безпеки. Уточнено зміст реінтеграції ветеранів у сферу громадської безпеки як добровільного, диференційованого та інституційно організованого процесу адаптації й реалізації набутого під час військової служби досвіду та компетентностей у цивільних професійних і громадських формах діяльності. Обґрунтовано принцип двосторонньої інституційної адаптації, що передбачає одночасну адаптацію ветерана до цивільного інституційного середовища та відповідну трансформацію управлінських, кадрових і організаційних практик з урахуванням його компетентностей і потреб. Визначено комплекс нормативно-правового, організаційно-координаційного, партисипативного, професійно-адаптаційного, соціально-психологічного, фінансово-ресурсного та інформаційно-комунікаційного механізмів інституціоналізації системи реінтеграції. Доведено, що організаційною основою такої системи має бути багаторівневе врядування, яке поєднує вертикальну координацію між державним, регіональним і місцевим рівнями з горизонтальною міжсекторальною взаємодією органів публічної влади,

громадянського суспільства, приватного сектору та ветеранів. Розкрито ресурсний потенціал ветеранів для посилення кадрової та функціональної спроможності суб'єктів громадської безпеки за умови професійного оцінювання, цивільної адаптації та дотримання встановлених правових і професійних вимог. Запропоновано концептуальну модель інституціоналізації системи реінтеграції ветеранів війни у сферу громадської безпеки, у якій цифровізація визначена наскрізним технологічним контуром, а моніторинг та оцінювання – інструментами аналітичного супроводу і формування управлінського зворотного зв'язку. Встановлено, що результативність функціонування такої системи має виявлятися у сталому професійному та громадському включенні ветеранів, посиленні спроможності відповідних інституцій, підвищенні суспільної довіри, соціальної згуртованості та стійкості територіальних громад.

Література

1. Addink, Henk, *Good Governance: Concept and Context* (Oxford, 2019; online edn, Oxford Academic, 23 May 2019), <https://doi.org/10.1093/oso/9780198841159.001.0001>
2. Ansell C., Gash A. Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 2008. Vol. 18, No. 4. P. 543–571. DOI: 10.1093/jopart/mum032
3. Bovaird T. Beyond Engagement and Participation: User and Community Coproduction of Public Services. *Public Administration Review*. 2007. Vol. 67, No. 5. P. 846–860. DOI: 10.1111/j.1540-6210.2007.00773.x
4. Bryson J. M., Crosby B. C., Bloomberg L. Public Value Governance: Moving Beyond Traditional Public Administration and the New Public Management. *Public Administration Review*. 2014. Vol. 74, No. 4. P. 445–456. DOI: 10.1111/puar.12238
5. Council of the European Union. EUAM Ukraine: Council broadens the Mission's mandate to counter hybrid threats and support veteran reintegration. 11 May 2026. URL: <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2026/05/11/euam-ukraine-council-broadens-the-mission-s-mandate-to-counter-hybrid-threats-and-support-veteran-reintegration/>
6. Hood C. A Public Management for All Seasons? *Public Administration*. 1991. Vol. 69, No. 1. P. 3–19. DOI: 10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x
7. Klijn, E.H., Koppenjan, J., Spekkink, W., & Warsen, R. (2015). *Governance Networks in the Public Sector* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315887098>
8. Moore M. H. *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Cambridge, MA : Harvard University Press, 1995. 402 p.
9. North D. C. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge : Cambridge University Press, 1990. DOI: 10.1017/CBO9780511808678
10. O'Flynn J. From New Public Management to Public Value: Paradigmatic Change and Managerial Implications. *Australian Journal of Public Administration*. 2007. Vol. 66, No. 3. P. 353–366. DOI: 10.1111/j.1467-8500.2007.00545.x
11. OECD. *Public Governance Review of Ukraine*. OECD Public Governance Reviews. Paris: OECD Publishing, 2026. 257 p. DOI: 10.1787/7810f059-en
12. OECD. *The Principles of Public Administration*. Paris: OECD Publishing, 2023. 44 p. DOI: 10.1787/7f5ec453-en

13. Provan K. G., Kenis P. Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 2008. Vol. 18, No. 2. P. 229–252. DOI: 10.1093/jopart/mum015
14. Recommendation CM/Rec(2023)5 of the Committee of Ministers to member States on the principles of good democratic governance. Adopted by the Committee of Ministers on 6 September 2023 at the 1473rd meeting of the Ministers' Deputies. Strasbourg : Council of Europe, 2023. URL: <https://rm.coe.int/0900001680abeb87>
15. Rhodes R. A. W. The New Governance: Governing without Government. *Political Studies*. 1996. Vol. 44, No. 4. P. 652–667. DOI: 10.1111/j.1467-9248.1996.tb01747.x
16. Scott W. R. *Institutions and Organizations: Ideas, Interests, and Identities*. 4th ed. Thousand Oaks, CA : SAGE Publications, 2014.
17. Shepherd S., Sherman D. K., MacLean A., Kay A. C. The Challenges of Military Veterans in Their Transition to the Workplace: A Call for Integrating Basic and Applied Psychological Science. *Perspectives on Psychological Science*. 2021. Vol. 16, No. 3. P. 590–613. DOI: <https://doi.org/10.1177/1745691620953096>
18. Sorensen E., Torfing J. Making Governance Networks Effective and Democratic Through Metagovernance. *Public Administration*. 2009. Vol. 87, No. 2. P. 234–258. DOI: 10.1111/j.1467-9299.2009.01753.x
19. United Nations Development Programme. Adapting to Civilian Life: Entry Points to Strengthen Veterans' Reintegration in Ukraine. 2025. URL: <https://www.undp.org/ukraine/publications/adapting-civilian-life-entry-points-strengthen-veterans-reintegration-ukraine-based-rescore-ukraine-2024>
20. United Nations Development Programme. Returning Home: Understanding the Perspectives of Veterans in Ukraine after 24 February 2022. 2024. URL: <https://www.undp.org/ukraine/publications/returning-home-understanding-perspectives-veterans-ukraine-after-24th-february-2022>
21. Вербенський М. Г. Громадська безпека як елемент національної безпеки: фактори впливу та суспільна значимість. *Наука і правоохорона*. 2020. № 4 (50). С. 140–149. DOI: 10.36486/np.2020.4(50)
22. Деякі питання забезпечення діяльності фахівців із супроводу ветеранів війни та демобілізованих осіб : постанова Кабінету Міністрів України від 02.08.2024 № 881. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/881-2024-%D0%BF>
23. Деякі питання створення та забезпечення функціонування мережі державних ветеранських просторів: постанова Кабінету Міністрів України від 26.11.2025 № 1560. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-2025-%D0%BF#Text>
24. Івчук В. М. Реінтеграція ветеранів російсько-української війни як об'єкт державного регулювання кризь призму забезпечення сталого розвитку. Механізми забезпечення сталого розвитку економіки: проблеми, перспективи, міжнародний досвід: матеріали VI Міжнар. науково-практ. конференції, 10 жовтня 2025 р. Харків: ДБТУ, 2025. С. 152–155 <https://repo.btu.kharkiv.ua/handle/123456789/73713>
25. Ковбасюк С. В. Інститут та інституалізація як вираження міждисциплінарного підходу в дослідженні державної влади. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Юридичні науки*. 2017. Вип. 5. С. 28–33.
26. Ковбасюк С.В. Інституційна характеристика сучасної держави: теоретико-правове дослідження : дис.. ... канд.. юрид наук : 12.00.01. Одеса, 2021. 225 с. URL: <https://hdl.handle.net/11300/14594>
27. Кулик О. Г. Громадська безпека як соціально-правове явище. *Наука і правоохорона*. 2023. № 1 (59). С. 154–162. DOI: 10.36486/np.2023.1(59).17.

28. Курило В. С., Мигович І. В., Товстуха О. М., Юрків Я. І. Компаративний аналіз концептуальних засад та інституційних механізмів емплауерменту ветеранів: міжнародний досвід та українська практика. *Освіта та педагогічна наука*. 2026. № 1 (191). С. 163–186. DOI: 10.12958/2227-2747-2026-1(191)-163-186
29. Лазебна І. В. Інтегрована система публічного управління адаптацією ветеранів у воєнний період. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 17. С. 316–320. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.17.316>
30. Лелюк Р. В. Інституалізація владно-громадських ініціатив як складова становлення публічного управління в Україні. *Теорія та практика державного управління*. 2018. Вип. 3. С. 82–88.
31. Малайчук Н., Коваленкова О. Співпраця з недержавним сектором як фактор успішної професійної адаптації та реінтеграції ветеранів ЗСУ. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Соціально-гуманітарні науки та публічне адміністрування*. 2026. Т. 1, № 15. С. 40–60. https://journals.urau.ua/vsgf_pstu/article/view/363646/349233
32. Михненко А. М., Макаренко Е. М. Інституціалізація // *Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президенті України ; наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. Київ : НАДУ, 2011. Т. 1 : Теорія державного управління / наук.-ред. колегія : В. М. Князєв, І. В. Розпутенко (співголови) та ін. С. 258–261.*
33. Науково-навчальний експертний центр «Бородянка». Міністерство у справах ветеранів України. URL: <https://mva.gov.ua/tsentri-sotsialno-psiologichnoi-reabilitatsii-1>
34. Про внесення змін до Указу Президента України від 4 червня 2025 року № 389/2025 : Указ Президента України від 10 липня 2026 р. № 591/2026. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/5912026-60305>
35. Про внесення зміни до Положення з організації перевірки рівня фізичної підготовленості кандидатів до вступу на службу в Національну поліцію України : наказ Міністерства внутрішніх справ України від 22.05.2026 № 476, зареєстрований у Міністерстві юстиції України 02.06.2026 за № 794/46188. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z0794-26>
36. Про внесення зміни до статті 50 Закону України «Про Національну поліцію» щодо деяких питань перевірки кандидатів на службу в поліції: Закон України від 24.02.2026 № 4792-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/4792-20>
37. Про затвердження Державної цільової програми «Ветеран. Робота» на 2026–2027 роки: розпорядження Кабінету Міністрів України від 11.02.2026 № 154-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/154-2026-%D1%80>
38. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо розроблення та затвердження місцевих програм забезпечення безпеки та стійкості критичної інфраструктури, програм підвищення стійкості територіальних громад до кризових ситуацій, викликаних припиненням або погіршенням надання важливих для їх життєдіяльності послуг чи для здійснення життєво важливих функцій : наказ Адміністрації Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України від 30.11.2023 № 997. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/FN079655>
39. Про затвердження Національного плану захисту та забезпечення безпеки та стійкості критичної інфраструктури : розпорядження Кабінету Міністрів України від 19 вересня 2023 р. № 825-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/825-2023-%D1%80#Text>

40. Про затвердження Положення про добровільні формування цивільного захисту : постанова Кабінету Міністрів України від 21 серпня 2013 р. № 616. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/616-2013-%D0%BF>

41. Про критичну інфраструктуру: Закон України від 16.11.2021 № 1882-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1882-20>

42. Про національну безпеку України : Закон України від 21.06.2018 № 2469-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19>

43. Про призначення В. Свириденка Радником – уповноваженим Президента України з питань реабілітації учасників бойових дій : Указ Президента України від 15.06.2021 № 246/2021. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/2462021-39173>

44. Про схвалення Стратегії ветеранської політики на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2024–2027 роках: розпорядження Кабінету Міністрів України від 29.11.2024 № 1209-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1209-2024-p>

45. Про схвалення Стратегії формування системи повернення з військової служби до цивільного життя на період до 2033 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025–2027 роках: розпорядження Кабінету Міністрів України від 31.12.2024 № 1350-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1350-2024-p>

46. Про утворення бюджетної установи «Український ветеранський фонд» : постанова Кабінету Міністрів України від 14.07.2021 № 720. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/720-2021-%D0%BF>

47. Про участь громадян в охороні громадського порядку і державного кордону : Закон України від 22 червня 2000 р. № 1835-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1835-14>

48. Сичова В. В., Вакуленко С. М. Концептуальні підходи до реінтеграції ветеранів російсько-української війни та їхніх сімей. *Соціальні технології: актуальні проблеми теорії та практики*. 2024. Вип. 102. С. 131–143. DOI: <https://doi.org/10.32782/2707-9147.2024.102.12>

49. Фатхутдінов В. Г. Категорія «національна безпека» як детермінанта операціоналізації поняття «громадська безпека». *Науковий вісник Національної академії внутрішніх справ*. 2016. № 3 (100). С. 160–170

50. Яковина А., Іваницька О. Удосконалення механізмів державного управління соціальною адаптацією ветеранів російсько-української війни в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення. *Координати публічного управління*. 2025. № 2. С. 738–751. DOI: <https://doi.org/10.62664/cpa.2025.02.34>

Information about the author:

Dulina Oksana Vasylivna,

PhD in Law, Associate Professor,
Associate Professor at the Department
of Public Administration and Regional Chair
Odesa Polytechnic National University
1, Shevchenko Avenue, Odesa, 65044, Ukraine