

УДК 351:355.1:37.014(477)

<https://doi.org/10.31652/2786-6068-2026-7-127-135>

Майя Семко

КЗВО «Вінницька академія безперервної освіти»,

кандидат педагогічних наук, доцент,

доцент кафедри управління та адміністрування,

e-mail: majia247@ukr.net

<https://orcid.org/0000-0001-8327-1751>

ПУБЛІЧНА ПОЛІТИКА РЕІНТЕГРАЦІЇ ЗВІЛЬНЕНИХ ОБОРОНЦІВ УКРАЇНИ: ОСВІТНІЙ КОМПОНЕНТ ТА УПРАВЛІНСЬКІ МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ

Анотація. У статті досліджено публічну політику реінтеграції звільнених оборонців України крізь призму освітнього компонента як інструменту відновлення людського капіталу, професійної суб'єктності та громадянської участі ветеранів. Актуальність теми зумовлена масштабом переходу військовослужбовців до цивільного життя, необхідністю узгодження ветеранської, освітньої, соціальної, економічної та регіональної політик, а також потребою перетворення наявних пільг на керовану систему результативних послуг. Метою статті є обґрунтування концептуальної моделі реалізації освітнього компонента реінтеграції звільнених оборонців та визначення управлінських механізмів, здатних забезпечити її сталість, доступність і підзвітність. Методологічну основу становлять системний, інституційний, проблемно-орієнтований та порівняльний підходи; використано аналіз нормативно-правових актів, стратегічних документів, офіційних ресурсів органів влади, аналітичних матеріалів Українського ветеранського фонду та міжнародних практик освітньої підтримки ветеранів. Доведено, що освіта у ветеранській політиці має розглядатися не лише як соціальна гарантія або компенсаційна пільга, а як комплексний публічний сервіс, який поєднує професійну орієнтацію, визнання військового досвіду, короткі модульні програми, формальну освіту, кар'єрний супровід, цифрові сервіси, ментальну підтримку та партнерство з роботодавцями. Запропоновано багаторівневу модель управління: стратегічний рівень формує цілі та стандарти; міжвідомчий рівень забезпечує координацію; регіональний рівень адаптує послуги до потреб громад; сервісний рівень супроводжує ветерана за принципом “єдиного маршруту”; рівень моніторингу оцінює результати за показниками доступності, завершення навчання, працевлаштування та задоволеності. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення методики оцінювання ефективності освітніх програм, вивчення регіональних моделей ветеранського супроводу та створення механізмів визнання компетентностей, набутих під час військової служби.

Ключові слова: ветеранська політика, реінтеграція, звільнені оборонці, професійна адаптація, освіта дорослих, публічне управління, міжвідомча координація.

Maiia Semko

PUBLIC POLICY FOR REINTEGRATION OF DISCHARGED DEFENDERS OF UKRAINE: EDUCATIONAL COMPONENT AND MANAGERIAL MECHANISMS OF IMPLEMENTATION

Abstract. The article examines the public policy of reintegration of discharged defenders of Ukraine through the educational component as a tool for restoring human capital, professional agency and civic participation of veterans. The relevance of the topic is determined by the scale of the transition from military service to civilian life, the need to coordinate veteran, educational, social, economic and regional policies, and the need to transform existing benefits into a manageable system of effective services. The purpose of the article is to substantiate a conceptual model for implementing the educational component of reintegration and to identify managerial mechanisms capable of ensuring its sustainability, accessibility and accountability. The methodological basis includes systemic, institutional, problem-oriented and comparative approaches; the study uses analysis of legal acts, strategic documents, official resources of public authorities, analytical materials of the Ukrainian Veterans Fund and international practices of educational support for veterans. It is argued that education in veteran policy should be understood not only as a social guarantee or compensatory privilege, but as an integrated public service combining career guidance, recognition of military experience, short modular programmes, formal education, career support, digital services, mental health support and partnership with employers. The article proposes a multilevel management model: the strategic level defines goals and standards; the interagency level ensures coordination; the regional level adapts services to community needs; the service level supports the veteran according to a “single route” principle; and the monitoring level evaluates outcomes through indicators of accessibility, completion, employment and satisfaction. Further research should focus on developing a methodology for evaluating educational programmes, studying regional models of veteran support and designing mechanisms for recognising competences acquired during military service.

Keywords: veteran policy, reintegration, discharged defenders, professional adaptation, adult education, public administration, interagency coordination.

Постановка проблеми. Повномасштабна війна змінила зміст державної відповідальності перед громадянами, які захищали Україну. Реінтеграція звільнених оборонців є не разовою адміністративною дією, а тривалим процесом відновлення соціальних ролей, професійної траєкторії, економічної самостійності, психологічної стабільності та довіри до інституцій. Вона потребує не лише соціальних гарантій, а й активної публічної політики, здатної

супроводити людину від моменту завершення військової служби до повноцінної участі в цивільному житті громади і держави.

Освіта в цьому процесі є ключовим інструментом. Вона допомагає перекласти військовий досвід мовою цивільних компетентностей, забезпечує професійну мобільність, підтримує зміну або оновлення кваліфікації, формує нові мережі соціальної взаємодії та відкриває шлях до працевлаштування, підприємництва, публічної служби чи громадської діяльності. Проте освітні можливості часто сприймаються як набір окремих пілг і курсів, а не як цілісний сервісний маршрут.

Українське законодавство вже передбачає професійну адаптацію, підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації та можливість здобуття іншої спеціальності [6], [7]. Стратегія ветеранської політики до 2030 року формує довгострокову рамку державної політики [8]. Водночас результативність цих рішень залежить від управлінської спроможності: чи буде забезпечено координацію між відомствами, доступність в територіальних громадах, фінансування, цифрову маршрутизацію, кадрову підготовку консультантів і оцінювання реальних результатів.

Аналіз джерел та останніх досліджень. Нормативну основу дослідження становлять Закон України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту», Стратегія ветеранської політики до 2030 року та порядок соціальної і професійної адаптації осіб, які звільняються або звільнені з військової служби [6], [7], [8]. Ці документи закріплюють правовий статус ветеранів, визначають загальні напрями підтримки та створюють підстави для професійної адаптації як інструменту переходу до цивільного життя.

Офіційні ресурси Міністерства в справах ветеранів, «е-Ветеран» і «Ветеран PRO» деталізують освітні можливості: підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації, здобуття іншої спеціальності, отримання другого магістерського рівня освіти, короткострокові тренінги, психологічну та кар'єрну підтримку [3], [4], [5]. Такі матеріали засвідчують рух до сервісної логіки, за якої право має супроводжуватися зрозумілим алгоритмом його реалізації.

Аналітичні матеріали Українського ветеранського фонду звертають увагу на потреби ветеранів, бар'єри працевлаштування, обмежену відповідність чинних інструментів реальним запитам і необхідність поєднання професійної адаптації з підтримкою роботодавців [9], [10]. Міжнародний досвід, зокрема GI Bill у США, демонструє, що освітня підтримка може стати масштабним інструментом соціальної мобільності, якщо вона має стабільне фінансування, широкий вибір програм і зв'язок із підготовкою до роботи [1]. Досвід країн ОЕСР підкреслює важливість регіональної доступності, підтримки сімей, зайнятості та ментального здоров'я як взаємопов'язаних компонентів переходу [2].

Мета статті. Метою статті є обґрунтування концептуальної моделі реалізації освітнього компонента публічної політики реінтеграції звільнених оборонців України та визначення управлінських механізмів, які забезпечують доступність, адресність, якість, міжвідомчу узгодженість і результативність освітніх послуг.

Для досягнення мети необхідно уточнити зміст освітнього компонента реінтеграції, охарактеризувати нормативно-інституційну рамку, визначити проблеми реалізації послуг і запропонувати модель, що поєднує стратегічний, міжвідомчий, регіональний, сервісний та моніторинговий рівні управління.

Виклад основного матеріалу. Реінтеграцію звільнених оборонців доцільно розуміти як взаємну адаптацію ветерана і цивільного середовища. Ветеран отримує підтримку в процесі переходу до нових соціальних і професійних ролей, а держава, громади, освітні інституції та роботодавці мають змінювати процедури так, щоб військовий досвід не втрачався, а визнавався і конвертувався в суспільно корисний потенціал. Тому освітній компонент включає не лише навчання, а й профорієнтацію, оцінювання компетентностей, супровід, наставництво, фінансування, цифрові сервіси та контроль якості.

Наявна система професійної адаптації передбачає підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації, отримання іншої спеціальності на основі здобутого раніше рівня освіти, спеціалізацію та здобуття другого магістерського рівня освіти [4]. Міністерство в справах ветеранів підкреслює, що здобуття освіти, перепідготовка або підвищення кваліфікації є одним із ключових напрямів переходу від військової служби до цивільного життя [5]. Однак між формальним правом і реальним користуванням послугою існує адміністративна дистанція: людина може не знати про можливості, не розуміти процедури, не мати доступного провайдера або не отримати супроводу після завершення навчання.

Важливим принципом освітньої реінтеграції має бути індивідуальна траєкторія. Звільнені оборонці відрізняються за віком, освітою, досвідом, станом здоров'я, сімейними обставинами, мотивацією та місцем проживання. Тому універсальна пропозиція «курсу для ветеранів» не може бути достатньою. Потрібна первинна оцінка потреб, що враховує попередню освіту, військовий фах, набуті навички, бажану професійну сферу, регіональний попит на працю і потребу в психологічній чи соціальній підтримці.

Військовий досвід має також враховуватись під час освітньої інтеграції. Значна частина компетентностей, набутих під час служби, має цивільну цінність: лідерство, логістика, ремонт техніки, кризова комунікація, домедична допомога, безпека, аналіз ризиків, робота з даними і прийняття рішень в умовах невизначеності. Якщо ці компетентності не визнаються, ветеран змушений починати освітній шлях з нуля, що збільшує витрати і знижує мотивацію. Тому потрібні кваліфікаційні центри, скорочені програми, модульне зарахування результатів навчання та процедури підтвердження неформального досвіду.

У цьому контексті особливого значення набуває інституційна готовність закладів освіти до роботи із звільненими оборонцями. Йдеться не лише про відкриття окремих програм або формальне надання місць для навчання, а про створення в закладах освіти зрозумілої системи прийому, консультування, адаптації та супроводу ветеранів. Заклад професійної, фахової передвищої чи вищої освіти має виступати не пасивним виконавцем державної пільги, а активним суб'єктом реінтеграційної політики. Це передбачає наявність відповідальних осіб або малих команд супроводу, які здатні пояснити ветерану

освітні можливості, допомогти з вибором програми, оцінити попередній досвід, порадити оптимальний формат навчання, скерувати до психологічної, соціальної чи кар'єрної підтримки.

Важливо, щоб освітні програми для звільнених оборонців не будувалися за залишковим принципом. Вони мають враховувати реальний життєвий досвід дорослої людини, її попередню професійну траєкторію, перерву в цивільній зайнятості, потребу у швидкому поверненні до економічної самостійності та можливі наслідки бойового досвіду. Тому ефективними можуть бути не лише довготривалі освітні програми, а й короткі сертифікатні курси, модульні програми, програми підвищення кваліфікації, дуальна форма навчання, стажування в роботодавців, а також комбіновані моделі, у яких онлайн-компонент поєднується з очними консультаціями, практичними заняттями та наставництвом.

Окремої уваги потребує підготовка педагогічних і управлінських працівників до взаємодії з ветеранською аудиторією. Викладач, куратор або консультант має розуміти специфіку переходу від військового до цивільного середовища, уникати стигматизації, не зводити ветерана лише до його травматичного досвіду, але водночас бути готовим до гнучкої комунікації та підтримки. У цьому сенсі кадровий механізм освітньої реінтеграції має охоплювати підготовку працівників закладів освіти з питань травма-інформованого підходу, конфліктно-чутливої комунікації, індивідуального освітнього консультування та роботи з дорослими здобувачами освіти.

Якщо використовувати гнучкі формати, то для одних ветеранів оптимальною буде формальна освіта в закладах професійної, фахової передвищої або вищої освіти; для інших – короткі модульні програми, мікрокваліфікації, онлайн-курси, дуальна освіта, стажування або навчання на робочому місці. «Ветеран PRO» уже подає професійну адаптацію як поєднання професійної освіти, курсів перепідготовки, практичних тренінгів, психологічної та кар'єрної підтримки [3]. Саме така комплексність має стати стандартом, а не винятком.

Необхідно враховувати зв'язок освіти із зайнятістю. Навчальна програма повинна проектуватися з урахуванням потреб ринку праці, участі роботодавців, можливостей стажування і подальшого кар'єрного супроводу. Дані Українського ветеранського фонду щодо бар'єрів працевлаштування свідчать, що проблема полягає не лише у наявності вакансій, а й у відповідності кваліфікацій, готовності роботодавців, стереотипах, якості консультування та супроводу [9]. Отже, показником успіху має бути не тільки кількість виданих сертифікатів, а й працевлаштування, підприємницький старт або інша форма сталого включення в економічне життя.

Важливим компонентом освітньої складової ветеранів є інтеграція ментальної підтримки. Навчання після бойового досвіду може супроводжуватися труднощами концентрації, тривожністю, конфліктами в групі або недовірою до інституцій. Тому освітні провайдери мають працювати в травма-інформованій логіці: забезпечувати поважну комунікацію, гнучкі

процедури, доступ до психологічного консультування, підготовку викладачів і кураторів, а також середовище без стигматизації.

Управлінська модель реалізації освітнього компонента може складатися з декількох рівнів. Стратегічний рівень визначає цілі, стандарти, фінансування та очікувані результати; міжвідомчий – узгоджує дії Мінветеранів, МОН, Мінекономіки, служб зайнятості, органів соціального захисту і цифрової трансформації; регіональний – адаптує послуги до потреб громад; сервісний – забезпечує індивідуальний маршрут ветерана; моніторинговий – оцінює доступність, завершення навчання, працевлаштування, задоволеність і довгостроковий ефект.

Таблиця. 1 Управлінська матриця реалізації освітнього компонента реінтеграції звільнених оборонців України

Рівень	Суб'єкти	Інструменти	Результат
Стратегічний	КМУ; Мінветеранів; МОН; Мінекономіки	стандарти; фінансування; порядки	єдина рамка
Міжвідомчий	ЦОВВ; служби зайнятості; соцзахист	маршрути; обмін даними	менше дублювання
Регіональний	ОВА; громади; заклади освіти	місцеві програми; партнерства	доступність
Сервісний	ЦНАПи; консультанти; провайдери	індивідуальний маршрут; супровід	кваліфікація; зайнятість
Оцінювальний	органи влади; користувачі; аудитори	індикатори; опитування; аудит	підзвітність

Джерело: складено автором.

На регіональному рівні ключову роль мають відігравати громади, оскільки саме там ветеран живе, навчається, шукає роботу і взаємодіє з сім'єю. Громади можуть виявляти потреби, координувати центри ветеранського розвитку, співпрацювати з місцевими роботодавцями, залучати заклади освіти, підтримувати транспортну доступність та інформувати через ЦНАПи. Університети й коледжі при цьому мають бути не пасивними виконавцями направлень, а партнерами політики: створювати короткі сертифікатні програми, центри визнання військового досвіду, програми публічного управління для ветеранів і бізнес-інкубатори.

Фінансовий механізм має поєднувати бюджетне фінансування, ваучерні інструменти, гранти на короткі програми, співфінансування роботодавців, місцеві програми та міжнародну підтримку. Важливо, щоб фінансування було пов'язане з якістю, але не стимулювало провайдерів уникати складніших випадків. Доцільним є баланс між базовою оплатою послуги і результативними індикаторами, такими як завершення навчання, підтвердження кваліфікації, працевлаштування або відкриття власної справи.

Цифровий механізм має забезпечувати не лише інформування, а й персоналізовану маршрутизацію. Платформи «е-Ветеран» і «Ветеран PRO» уже виконують важливу інформаційну функцію [3; 4]. Наступним кроком може бути

електронний кабінет ветерана, каталог перевірених освітніх програм, подання заяви онлайн, відстеження статусу, зворотний зв'язок і захищений обмін даними між органами влади. Водночас цифровізація повинна доповнювати, а не замінювати живий супровід.

Практичний маршрут освітньої реінтеграції може включати декілька етапів: раннє інформування до звільнення; первинну оцінку потреб і компетентностей; професійну орієнтацію; підтвердження або зарахування військового досвіду; навчання у формальному чи неформальному форматі; кар'єрний перехід через стажування, співбесіди або підприємницьке консультування; постпрограмний супровід через 3, 6 і 12 місяців. Такий маршрут дає змогу перейти від логіки «пільга за статусом» до логіки «інвестиція в спроможність».

Висновки. Таким чином, освітній компонент реінтеграції звільнених оборонців України має стратегічне значення, оскільки забезпечує перетворення військового досвіду на цивільні компетентності, підвищує конкурентоспроможність ветеранів, підтримує підприємництво, публічну службу, громадянську участь і соціальну стійкість. Він не повинен зводитися до разової пільги або окремого курсу, а має функціонувати як комплексний публічний сервіс. Наявна нормативна база створює передумови для такої політики, проте головним викликом залишається інтеграція прав і програм у зрозумілий, доступний і вимірюваний маршрут. Запропонована модель передбачає стратегічний, міжвідомчий, регіональний, сервісний і моніторинговий рівні управління, а також правовий, фінансовий, кадровий, цифровий, комунікаційний і партнерський механізми реалізації.

Запропонований підхід має також ширше значення для розвитку системи публічного управління в Україні. Реінтеграція звільнених оборонців через освіту демонструє потребу переходу від фрагментарного адміністрування пільг до інтегрованого управління життєвими ситуаціями громадян. У такій моделі держава не лише декларує право на підтримку, а забезпечує його практичну реалізацію через координацію інституцій, персоналізований супровід, цифрові сервіси, партнерство з громадами та роботодавцями, а також постійне оцінювання результатів. Саме тому освітній компонент ветеранської політики може стати одним із прикладів модернізації публічних послуг у післявоєнний період.

Практичними рекомендаціями є запровадження єдиного стандарту освітньої послуги для ветеранів; розвиток кваліфікаційних центрів; підтримка модульних програм і мікрокваліфікацій; підготовка кадрів для роботи з ветеранами; інтеграція цифрових платформ; регулярний моніторинг результатів за показниками доступності, завершення навчання, працевлаштування, підприємництва та задоволеності користувачів. Подальші дослідження доцільно спрямувати на методику оцінювання ефективності освітніх програм, порівняння регіональних моделей супроводу та створення системи визнання компетентностей, набутих під час військової служби.

Список використаних джерел:

1. U.S. Department of Veterans Affairs. *About GI Bill benefits*. URL: <https://www.va.gov/education/about-gi-bill-benefits/> (дата звернення: 02.05.2026).
2. Organisation for Economic Co-operation and Development. Policies and practices to strengthen targeted support to veterans and their families in Ukraine. 17.12.2025. URL: <https://www.oecd.org/en/events/2025/12/policies-and-practices-to-strengthen-targeted-support-to-veterans-and-their-families-in-ukraine.html> (дата звернення: 02.05.2026).
3. Ветеран PRO. Освіта та робота. URL: https://veteranpro.gov.ua/thematic-block/osvita_ta_robota (дата звернення: 02.05.2026).
4. e-Ветеран. Професійна адаптація ветеранів війни та членів їх сімей. URL: <https://eveteran.gov.ua/benefits/profesijna-adaptaciya-veteraniv-vijni-ta-chleniv-yih-simej> (дата звернення: 02.05.2026).
5. Міністерство в справах ветеранів України. Пільги на навчання. URL: <https://mva.gov.ua/veteranam/pilgi-na-navchannya> (дата звернення: 02.05.2026).
6. Про затвердження Порядку та умов забезпечення соціальної та професійної адаптації осіб, які звільняються або звільнені з військової служби : постанова Кабінету Міністрів України від 21.06.2017 № 432. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/432-2017-%D0%BF> (дата звернення: 02.05.2026).
7. Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту : Закон України від 22.10.1993 № 3551-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/3551-12> (дата звернення: 02.05.2026).
8. Про схвалення Стратегії ветеранської політики на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2024–2027 р.: розпорядження Кабінету Міністрів України від 29.11.2024 № 1209-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1209-2024-%D1%80> (дата звернення: 02.05.2026).
9. Український ветеранський фонд. Потреби ветеранів 2023. URL: <https://veteranfund.com.ua/analitics/needs-of-veterans-2023/> (дата звернення: 02.05.2026).
10. Український ветеранський фонд. Працевлаштування ветеранів: що показав аналіз українського законодавства та дослідження кращих практик міжнародного досвіду. 02.07.2024. URL: <https://veteranfund.com.ua/2024/07/02/pratsevlashtuvannia-veteraniv-shcho-pokazav-analiz-ukrainskoho-zakonodavstva-ta-doslidzhennia/> (дата звернення: 02.05.2026).

References

1. U.S. Department of Veterans Affairs. About GI Bill Benefits. Retrieved from: <https://www.va.gov/education/about-gi-bill-benefits/> [in English]
2. Organisation for Economic Co-operation and Development. Policies and Practices to Strengthen Targeted Support to Veterans and Their Families in Ukraine. Retrieved from: <https://www.oecd.org/en/events/2025/12/policies-and-practices-to-strengthen-targeted-support-to-veterans-and-their-families-in-ukraine.html> [in English]
3. Veteran PRO. Osvita ta robota [Education and Work]. Retrieved from: https://veteranpro.gov.ua/thematic-block/osvita_ta_robota [in Ukrainian].
4. e-Veteran. Profesiina adaptatsiia veteraniv viiny ta chleniv yikh simei [Professional Adaptation of War Veterans and Their Family Members]. Retrieved from: <https://eveteran.gov.ua/benefits/profesijna-adaptaciya-veteraniv-vijni-ta-chleniv-yih-simej> [in Ukrainian].
5. Ministerstvo u spravakh veteraniv Ukrainy. Pilhy na navchannia [Ministry of Veterans Affairs of Ukraine. Education Benefits]. Retrieved from: <https://mva.gov.ua/veteranam/pilgi-na-navchannya> [in Ukrainian].
6. Pro zatverdzhennia Poriadku ta umov zabezpechennia sotsialnoi ta profesiinoi adaptatsii osib, yaki zvilniaiutsia abo zvilneni z viiskovoi sluzhby: postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 21.06.2017 № 432 [On Approval of the Procedure and Conditions for Social and Professional Adaptation]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/go/432-2017-%D0%BF> [in Ukrainian].

7. Pro status veteraniv viiny, harantii yikh sotsialnoho zakhystu: Zakon Ukrainy vid 22.10.1993 № 3551-XII [On the Status of War Veterans and Guarantees of Their Social Protection]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/go/3551-12> [in Ukrainian].
8. Pro skhvalennia Stratehii veteranskoi polityky na period do 2030 roku ta zatverdzhennia operatsiinoho planu zakhodiv z yii realizatsii u 2024–2027 rokakh: rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 29.11.2024 № 1209-r [On Approval of the Veteran Policy Strategy until 2030]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1209-2024-%D1%80> [in Ukrainian].
9. Ukrainskyi veteranskyi fond. Potreby veteraniv 2023 [Ukrainian Veterans Fund. Needs of Veterans 2023]. Retrieved from: <https://veteranfund.com.ua/analitics/needs-of-veterans-2023/> [in Ukrainian].
10. Ukrainskyi veteranskyi fond. Pratsevlashtuvannia veteraniv: shcho pokazav analiz ukrainskoho zakonodavstva ta doslidzhennia krashchykh praktyk mizhnarodnoho dosvidu [Employment of Veterans: Analysis of Ukrainian Legislation and International Best Practices]. Retrieved from: <https://veteranfund.com.ua/2024/07/02/pratsevlashtuvannia-veteraniv-shcho-pokazav-analiz-ukrainskoho-zakonodavstva-ta-doslidzhennia/> [in Ukrainian].