

УДК 364-78:331.548:355.1(477)

СПІВПРАЦЯ З НЕДЕРЖАВНИМ СЕКТОРОМ ЯК ФАКТОР УСПІШНОЇ ПРОФЕСІЙНОЇ АДАПТАЦІЇ ТА РЕІНТЕГРАЦІЇ ВЕТЕРАНІВ ЗСУ

Малярчук Наталя Григорівна, к.іст.н., доцент, доцент кафедри соціології та соціальної роботи ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», м. Дніпро

ORCID: 0000-0002-5150-452X

Коваленкова Олена Володимирівна, першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», м. Дніпро

У статті досліджується роль недержавного сектору в системі соціальної роботи з професійної адаптації та реінтеграції ветеранів ЗСУ в умовах воєнного та повоєнного періоду. Проаналізовано концептуальні засади функціонування недержавного сектору як сервісного, інтеграційного та адвокаційно-інноваційного компонента соціальної роботи, а також розкрито значення кейс-менеджменту та міжсекторальної взаємодії у підвищенні ефективності реінтеграційних процесів.

Особливу увагу приділено порівняльному аналізу можливостей державного та міжнародного недержавного секторів у забезпеченні професійної адаптації ветеранів, зокрема у сфері грантової підтримки, житлових рішень та освітньо-професійної підготовки. Виявлено переваги та обмеження кожного з секторів, зокрема стабільність і формалізованість державних програм та гнучкість, але конкуренційність міжнародних ініціатив. Визначено ключову роль недержавного сектору як посередника у забезпеченні доступу до ресурсів, координації підтримки та подолання бар'єрів, пов'язаних із бюрократичними процедурами, ресурсною несталістю та інструментальною нерівністю.

У статті також розглянуто практичні кейси, які демонструють комплексний підхід до реінтеграції ветеранів через поєднання психосоціальної підтримки, професійного супроводу, розвитку спроможності організацій та адвокації. Узагальнено основні проблеми функціонування недержавного сектору у цій сфері, зокрема фрагментацію послуг, нерівний доступ до ресурсів, залежність від донорського фінансування та складність інтеграції ветеранів у ринок праці. Акцентовано увагу на необхідності посилення інституційної взаємодії,

розвитку механізмів сталого фінансування та впровадження комплексних моделей підтримки ветеранів.

Ключові слова: *соціальна робота; ветерани; професійна адаптація; реінтеграція; організації громадянського суспільства; міжсекторна взаємодія; працевлаштування.*

Maliarchuk N., Kovalenkova O. Cooperation with the Non-Governmental Sector as a Factor in the Successful Professional Adaptation and Reintegration of AFU Veterans

The article examines the role of the non-governmental sector in the system of social work on professional adaptation and reintegration of veterans of the AFU in wartime and post-war conditions. The conceptual foundations of the functioning of the non-governmental sector as a service, integrative, and advocacy-innovative component of social work are analyzed, and the significance of case management and intersectoral cooperation in increasing the effectiveness of reintegration processes is revealed.

Particular attention is paid to a comparative analysis of the capacities of the state and international non-governmental sectors in ensuring the professional adaptation of veterans, particularly in the areas of grant support, housing solutions, and educational and professional training. The advantages and limitations of each sector are identified, including the stability and formalization of state programs, as well as the flexibility but competitiveness of international initiatives. The key role of the non-governmental sector as an intermediary in ensuring access to resources, coordinating support, and overcoming barriers related to bureaucratic procedures, resource instability, and instrumental inequality is determined.

The article also considers practical cases that demonstrate a comprehensive approach to veteran reintegration through the combination of psychosocial support, professional guidance, capacity building of organizations, and advocacy. The main challenges in the functioning of the non-governmental sector in this field are summarized, including fragmentation of services, unequal access to resources, dependence on donor funding, and the complexity of integrating veterans into the labor market. Emphasis is placed on the need to strengthen institutional interaction, develop sustainable financing mechanisms, and implement comprehensive models of veteran support.

Keywords: *social work; veterans; professional adaptation; reintegration; civil society organizations (CSOs); cross-sectoral cooperation; employment.*

Постановка проблеми. Процес реінтеграції ветеранів/-ок ЗСУ в сучасній Україні розгортається на тлі тривалої війни та серйозних викликів: високої мобільності населення, кадрового дефіциту на ринку праці, а також критичного зростання запиту на медичну, психосоціальну, юридичну підтримку українських громадян, на вирішення житлових питань.

На рівні державної політики ці засади закріплено у «Стратегії ветеранської політики до 2030 року» та «Операційному плані її реалізації (2024–2027)», які визначають розвиток міжсекторального партнерства як важливий механізм координації між центральними органами, громадами та інституціями недержавного сектору [10].

Сучасна соціальна робота з ветеранами/-ками в Україні повинна перейти від патерналістської моделі «надання пільг» до сервісного підходу, в основу якого покладено стандартизацію процесів, міждисциплінарну взаємодію, залучення надавачів послуг різних форм власності. Підтвердженням цього є «Державний стандарт соціальної послуги соціальної адаптації ветеранів війни та членів їхніх сімей», який прямо передбачає участь недержавного сектору та впроваджує такі інструменти, як оцінювання потреб, індивідуальне планування, залучення мультидисциплінарних команд [9].

Професійна адаптація як компонент реінтеграції має виразну «бар'єрну структуру», що підтверджується прикладними дослідженнями. Зокрема, поширеними перешкодами при працевлаштуванні ветерани/-ки визначають невідповідність рівня оплати праці потребам, проблеми з фізичним здоров'ям, складний психоемоційний стан та прояви дискримінації. Додатковими викликами є низька інклюзивність робочих місць, обмежена мобільність, брак актуальних знань і досвіду [13]. Подолання таких багатоаспектних бар'єрів неможливе в межах одного інструменту, воно потребує синхронізації програм зайнятості, навчання,

реабілітації та соціальної підтримки у персоналізованому маршруті супроводу.

Окрему проблему становить неоднорідна інституційна спроможність територіальних громад повноцінно реалізовувати державну політику щодо ветеранів/-ок. Хоча згідно з українським законодавством, недержавний сектор є рівноправним надавачем соціальних послуг, на практиці механізми їх залучення (зокрема через соціальне замовлення) використовуються обмежено [5]. Наслідком цього є домінування у сфері надання соціальних послуг комунальних закладів, які не завжди здатні забезпечити їхню належну якість та своєчасність для найбільш вразливих категорій ветеранської спільноти (ВПО, осіб з інвалідністю тощо), а також для сімей загиблих воїнів.

Якісні дослідження свідчать про певну напруженість очікувань: ветерани розглядають державу як головного суб'єкта задоволення їхніх потреб, проте висловлюють сумніви щодо її спроможності впоратися з різким зростанням чисельності ветеранської спільноти та різноманітністю її запитів. Через це роль недержавних організацій часто визначають як «компенсаторну» [17]. За таких умов актуалізується науково-практична проблема щодо ролі недержавного сектору в соціальній роботі з ветеранами/-ками: не підміняти державу, а підсилювати систему їхньої професійної адаптації та реінтеграції.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасний науково-аналітичний дискурс щодо професійної адаптації ветеранів/-нок ЗСУ фіксує перехід від вузькоспрямованої допомоги до комплексної моделі, яка поєднує питання зайнятості, психосоціальної підтримки, житлової стабільності та соціальної навігації. Нормативне підґрунтя цього процесу становлять стратегічні документи державної політики. Зокрема, «Стратегія ветеранської політики до 2030 року» [10] окреслює довгострокові пріоритети підтримки, а державні стандарти соціальних

послуг консультування щодо пристосування житла та соціальної адаптації ветеранів війни та членів їхніх сімей деталізують вимоги до послуг, визначаючи доступність середовища як засадничу умову успішної реінтеграції [8;9].

Наукові праці українських дослідників розкривають багатовимірність соціальної роботи з ветеранами. Зокрема, Т. Захаріна визначає її як систему взаємопов'язаних напрямів, де професійна адаптація виступає невід'ємним складником цілісної соціальної інтеграції [4]. Своєю чергою, М. Медведенко обґрунтовує ефективність кейс-менеджменту як інструменту індивідуалізованого супроводу, що забезпечує міжвідомчу координацію та підвищує результативність допомоги [6].

Аналітичні розвідки акцентують на зростанні суб'єктності недержавного сектору. Звіт О. Жмурко, В. Якушко та А. Закотюк засвідчує його активну участь у ветеранській сфері, водночас фіксуючи ризики ресурсної несталості та надмірної залежності від грантових програм [3]. Дослідження центру Cedos підтверджує, що співпраця територіальних громад із громадськими організаціями розширює доступ до послуг, проте потребує інституціоналізації партнерств та розробки механізмів стабільного фінансування» [5].

Проблематика соціально-професійної адаптації ветеранів/-ок ґрунтовно висвітлена у дослідженнях О. Пшик-Ковальської, І. Замулко, В. Перун [11], а також А. Селянінової, Д. Чебаненко та В. Кузьбіді [13]. Науковці виокремлюють низку критичних бар'єрів, що перешкоджають успішній реінтеграції: потребу у перекваліфікації, складність адаптації до цивільного ринку праці та психоемоційні наслідки воєнного досвіду.

Міжнародні дослідження підкреслюють важливість міжсекторальної взаємодії та довготривалого супроводу ветеранів, акцентуючи на

економічному посиленні, доступі до послуг і подоланні інституційних бар'єрів [7;16;17].

Попри значну кількість наукових і аналітичних напрацювань, у вивченні ролі недержавного сектору в системі професійної адаптації та реінтеграції ветеранів/-ок ЗСУ залишається низка суттєвих прогалин. Зокрема бракує систематизованих емпіричних оцінок ефективності діяльності недержавних організацій (далі – НДО) у довгостроковій перспективі, а також порівняльного аналізу їхнього впливу на результати працевлаштування. Недостатньо досліджень, що комплексно розглядають взаємодію державного, міжнародного та громадського секторів як єдиної системи підтримки, зокрема в контексті узгодженості інструментів та уникнення дублювання послуг. Окремої уваги потребує питання «інструментальної доступності» (забезпечення технічними засобами, обладнанням, адаптація робочих місць) та її впливу на успішність професійної адаптації. Виявлені пробіли зумовлюють необхідність розробки інтегрованих моделей оцінювання внеску недержавного сектору у формування сталих механізмів реінтеграції ветеранів.

Мета дослідження – полягає у теоретико-прикладному обґрунтуванні ролі недержавного сектору в системі професійної адаптації та реінтеграції ветеранів/-ок, а також у проведенні порівняльного аналізу ресурсного потенціалу державного й міжнародного секторів у ключових доменах підтримки (зайнятість, житлова стабільність, інклюзія та навчання) для визначення практик, що підлягають інтеграції у вітчизняну систему соціальних послуг.

Виклад основного матеріалу дослідження. Якщо у традиційній моделі соціальної роботи працевлаштування розглядалося як один із окремих напрямів соціальної інтеграції, то в умовах воєнного та повоєнного контексту України воно трансформується у «вузлову точку», у якій перетинаються медико-соціальні наслідки війни, стан ментального

здоров'я, сімейна динаміка, житлова безпека та правовий статус особи [16]. Саме тому роль недержавного сектору доцільно аналізувати не як «додаток» до державних сервісів, а як інституційний механізм, що з'єднує розрізнені ресурси у персоналізований маршрут реінтеграції.

Сучасні наукові джерела пропонують розглядати соціальну роботу з ветеранами/-ками як систему напрямів: соціально-правового, соціально-медичного, соціально-педагогічного, психолого-соціального, де професійна адаптація є результатом узгодження потреб людини, можливостей громади та вимог ринку праці [4, с.58]. У прикладних розвідках із методології кейс-менеджменту наголошується, що розв'язання комплексних запитів ветеранів потребує індивідуалізованого супроводу та налагодженої міжвідомчої координації. Впровадження кейс-менеджменту дозволяє суттєво скоротити витрати часу на опрацювання звернень та підвищити якість надання публічних послуг, зокрема у сферах переходу до цивільного життя, психологічної реабілітації та професійної зайнятості [6, с. 282–283].

З позиції міжнародної аналітики, критичним фактором успіху програм реінтеграції є регулярний аналіз стейкхолдерів та розбудова взаємодоповнюваності дій між державою, місцевою владою, приватним сектором, громадянським суспільством і медіа. Розпорошення зусиль не лише знижує загальну ефективність, а й створює ризики дублювання сервісів. Ця теза є принципово важливою для українського контексту, де висока швидкість появи нових ініціатив випереджає процеси інституційного «стикування» між державними політиками, соціальними послугами та локальними практиками, що ще не набули стабільного характеру.

За таких умов роль недержавного сектору в системі соціальної роботи з професійної адаптації та реінтеграції ветеранів/-ок ЗСУ можна концептуалізувати через три взаємопов'язані функції:

- сервісна (безпосереднє або спільне, у партнерстві з державою, надання соціальних, психосоціальних, інформаційних, кар'єрних послуг);
- інтеграційна (забезпечення супроводу ветерана у доступі до державних програм, роз'яснення складних бюрократичних процедур, підсилення інституційної спроможності територіальних громад);
- адвокаційна та інноваційна (виявлення системних прогалин через практичний досвід і включення їх у пропозиції щодо зміни державних політик, стандартів, локальних планів та програм).

Аналітичні дані щодо діяльності ветеранських організацій громадянського суспільства засвідчують їхню високу вразливість до ресурсної нестабільності. Зокрема в опитуванні організацій, що працюють у ветеранській сфері, найчастіше згадуваними джерелами фінансування є добровільні пожертви громадян і бізнесу, кошти міжнародних донорів та субвенції з місцевих бюджетів. Натомість частка державного бюджету як стабільного джерела фінансування згадується істотно рідше [3, с. 28].

У межах логіки соціальної роботи така ситуація створює системний парадокс: недержавний сектор, обмежений короткими проєктними циклами, тому не завжди спроможний гарантувати сталість надання соціальних послуг, проте саме він демонструє здатність швидко «підхоплювати» запити ветеранів там, де державні механізми є повільними або процедурно надто складними. Якісні дослідження досвіду ветеранів/-ок фіксують наявність критичних організаційних проблем на державному рівні: дефіцит ресурсів, неефективність їх розподілу, відсутність дієвого зворотного зв'язку тощо. Це, своєю чергою, об'єктивно посилює очікування ветеранської спільноти щодо компенсаторної ролі НДО.

Критичного значення набуває проблема обмеженого доступу НДО до певних міжнародних ресурсів через жорстку регламентацію донорських політик. Зокрема, дослідження діяльності ветеранських організацій

фіксують випадки, коли внутрішні правила міжнародних донорів у період воєнного стану фактично обмежували надання соціальної та правової підтримки особам, які перебувають у статусі військовослужбовців (навіть якщо підтримка не стосувалася військової діяльності), що звужує можливості раннього втручання та профілактики проблем реінтеграції [3, с.17]. Як наслідок НДО виконують ще й специфічну функцію «узгодження мандатів»: пояснюють донорам українські реалії, а державі – донорські обмеження.

Варто зазначити, що роль недержавного сектору найкраще проявляється саме в точках, де державні інструменти є формально наявними, але важкодоступними на практиці, або де міжнародні ресурси є гнучкими, але проєктно обмеженими в часі. Тому порівняння державного й міжнародного секторів доцільно здійснити через три напрями, які безпосередньо впливають на професійну адаптацію ветеранів/-ок:

- 1) Грантові можливості для самозайнятості та підприємництва;
- 2) Вирішення проблеми житла та його архітектурної доступності;
- 3) Навчання, перекваліфікація та «інструментальна» нерівність доступу.

Розглянемо кожен із зазначених напрямів більш докладно.

Порівнюючи державні та міжнародні грантові програми, слід зазначити, що державні програми мають перевагу інституційної регулярності й формалізованих критеріїв. Так, наприклад, урядова програма «Грант для ветеранів та членів їхніх сімей» встановлює диференційовані обсяги підтримки (до 250 тис., до 500 тис., до 1 млн грн) та прямо прив'язує їх до зобов'язань щодо створення робочих місць. Для максимального гранту (1 млн грн) передбачено механізм співфінансування, за якого держава покриває 70% вартості проєкту, що стимулює відповідальність отримувача. Водночас механізм отримання гранту реалізується через «етапи прийому заявок» з жорсткими дедлайнами та

процедурою розгляду Державним центром зайнятості, що означає наявність бюрократичної логіки та обмежених часових вікон, що не завжди збігається з індивідуальною готовністю ветерана до старту бізнесу [1].

Міжнародний сектор (донори та міжурядові організації) пропонує альтернативну, більш адаптивну модель грантування. На відміну від державних програм, вона орієнтована не стільки на кількісні показники зайнятості, скільки на якісні результати проєкту:

- розвиток професійних компетенцій (*skills*),
- технічне переоснащення (*equipment*),
- розширення охоплення цільових груп (*outreach*) та адвокацію

прав ветеранів.

Наочним прикладом є «Грантова програма для ветеранських організацій/установ від Міжнародної організації з міграції та Уряду Японії». Вона, дозволяє українським ветеранським організаціям залучати ресурси для зміцнення власної інституційної спроможності, зокрема через закупівлю спеціалізованого обладнання та впровадження програм навчання. Така гнучкість міжнародних фондів дозволяє НДО заповнювати ніші, які залишаються поза увагою жорстко регламентованих державних субвенцій [2].

У таблиці 1, зазначено переваги які мають державні та міжнародні грантові програми, а також недоліки та ризики, властиві їм. Варто зазначити, що як державні, так і міжнародні гранти є ефективними переважно у якості інструментів короткострокової стимуляції або покриття капітальних витрат (закупівля техніки, облаштування інфраструктури).

Недержавний сектор у цій площині виконує роль «соціального брокера»: допомагає ветерану перетворити потенційну можливість на фактичне отримання ресурсу: консультації, бізнес-план, подача, супровід, постгрантова підтримка.

Таблиця 1

Порівняння інструментів підтримки ветеранів

| Тип гранту | Переваги | Недоліки та ризики |
|-------------------|---|--|
| Державні гранти | <ul style="list-style-type: none"> - Вбудованість у державну політику зайнятості та легітимність. - Чіткі та передбачувані критерії відбору. - Зобов'язання щодо створення робочих місць (гарантований соціальний ефект). | <ul style="list-style-type: none"> - Жорсткі бюджетні ліміти та адміністративні бар'єри. - Вимоги щодо співфінансування (особливо на великі суми). - Складна звітність та прив'язка до обмежених часових «вікон» (етапів подачі). |
| Міжнародні гранти | <ul style="list-style-type: none"> - Гнучкість у фінансуванні: можливість спрямування ресурсів на закупівлю спеціалізованого обладнання, технологічне оновлення та розвиток інституційної спроможності самої організації. - Підтримка «м'яких» компонентів (психосоціальна допомога, менторство). - Можливість впровадження інноваційних та експериментальних моделей. | <ul style="list-style-type: none"> - Ризик припинення фінансування після закінчення терміну проєкту. - Висока вартість підготовки заявки та суворий комплаєнс. - Обмеження мандатів донорів через воєнний стан. |

Така роль є надзвичайно важливою, оскільки національні опитування вказують на низьку частку ветеранів, які фактично мають доступ до урядових або донорських програм через брак інформації та бюрократичні бар'єри [16].

Водночас обидва типи інструментів вимагають ретельної оцінки довгострокової сталості, оскільки вони не завжди можуть забезпечити

повний цикл реінтеграції ветерана/-ки й після завершення грантового періоду ветеран/-ка, може залишитися без фахового супроводу, що нівелює попередні результати роботи.

Невирішене житлове питання та проблема його архітектурної доступності є типовими «структурними бар'єрами» професійної адаптації ветеранів/-ок, оскільки без безпечного й доступного місця проживання стабільна зайнятість малоімовірна. Державний сектор підтримує житлові рішення для ветеранів та ветеранок у двох базових напрямках:

- надання грошової компенсації на придбання житла, що регулюється чітким бюджетним фінансуванням та черговістю (зокрема для осіб з інвалідністю внаслідок війни та членів сімей загиблих);

- механізми компенсації витрат на оренду житла для окремих категорій, зокрема для ветеранів зі статусом ВПО [15].

Наочним прикладом, масштабування державної підтримки є показники бюджетного планування. У Державному бюджеті на 2024 р. було закладено значний ресурс на забезпечення житлом ветеранів війни й членів родин загиблих через механізм цільових грошових компенсацій. Паралельно з цим, програма компенсації за оренду (найм) житла впроваджує гнучкий підхід до соціального захисту. Вона не лише чітко верифікує категорії отримувачів (зокрема ветеранів/-ок зі статусом ВПО), а й встановлює диференційовані розміри виплат залежно від ринкової вартості нерухомості в різних регіонах. Відповідно для обласних центрів та великих міст передбачено підвищені коефіцієнти [15].

Разом із тим для ветеранів з інвалідністю, зокрема для тих, які користуються колісним кріслом, визначальним фактором стає не стільки формальна «наявність житла», скільки архітектурна доступність житлового простору. Для її забезпечення є важливими два системні інструменти:

– «Державний стандарт соціальної послуги консультування з пристосування житлових приміщень» – документ, який нормативно закріплює можливість адаптації не лише власного, а й орендованого житла. Стандарт також передбачає мультидисциплінарний підхід щодо надання послуги [8];

– Практика локальних програм співфінансування адаптації житла. Прикладом може слугувати досвід Львова, де затверджено механізм часткової компенсації витрат на пристосування житла для ветеранів з інвалідністю I–II груп. Зокрема, передбачено комбіноване фінансування витрат: 50 % – бюджет громади, 50 % – благодійна допомога Товариства Червоного Хреста України. Максимальний розмір фінансування – до 400 тис. грн [14].

У випадку місцевих ветеранів/-ок, які проживають у власному житлі, забезпечення його архітектурної доступності значно спрощується. Це зумовлено повним контролем над простором та відсутністю потреби в узгодженні капітальних змін із третіми особами (орендодавцями). Така правова визначеність спрощує включення ветерана до муніципальних програм співфінансування.

Для ветеранів/-ок зі статусом ВПО, змушених орендувати житло, ситуація є більш складною. Попри формальне право на відповідне пристосування житлового простору, на практиці виникає низка перепон, таких як залежність від власника житла, який може не дати згоди на будь-які зміни; обмеження на «капітальне» втручання; ризик втрати вкладених у облаштування орендованого житла ресурсів при необхідності змінити його; можливі територіальні умови доступу до місцевих програм (наприклад, програма у Львові адресована мешканцям громади та передбачає попереднє погодження кошторису) [14].

Таким чином, держава забезпечує базові рамки й фінансові програми (купівля, або оренда) забезпечення ветеранів/-ок житлом, але потребує

доповнення локальними інструментами доступності та супроводу. Міжнародний гуманітарний сектор часто входить у ці моделі через співфінансування або підтримку інклюзивних рішень (як у кейсі співучасті Червоного Хреста у фінансуванні пристосування житла до потреб ветеранів/-ок з інвалідністю у Львові), однак така підтримка може бути географічно та проєктно вибірковою. Роль недержавних суб'єктів соціальної роботи (громадських організацій, благодійних фондів) є критично важливою як координаторів індивідуального маршруту ветерана/-ки: допомога з документами, підбір сервісів, комунікація з місцевою владою, медико-соціальна оцінка потреб тощо .

Професійний розвиток є одним із найбільш затребуваних сервісів у ветеранській політиці. Емпіричні дані свідчать, що половина респондентів прямо називає перекваліфікацію як базовий вид підтримки. Також надзвичайно затребуваними є додаткова освіта, супровід у працевлаштуванні та програми психологічної підтримки [13]. На рівні наукових узагальнень така ситуація інтерпретується як ключовий бар'єр, оскільки потреба професійної перекваліфікації та труднощі інтеграції в трудові колективи залишаються серед центральних викликів для державної та громадської систем підтримки ветеранів/-ок [11].

Водночас професійне навчання ветеранів/-ок не слід розглядати як суто «освітню» проблему. Її ефективність безпосередньо залежить від наявності у них таких важливих ресурсів як час, здоров'я, транспорт, а для цифрових професій – технічні засоби та доступність робочого місця. Рекомендації до працевлаштування ветеранів підкреслюють, що робочі місця можуть потребувати додаткового обладнання й перепланування простору [17].

Держава пропонує часткове розв'язання «інструментальної проблеми» переважно через механізм підприємницьких грантів. У межах таких програм ветерани/-ки можуть спрямовувати отримані кошти на

закупівлю обладнання, спеціалізованої техніки та ліцензійного програмного забезпечення. Але якщо ветеран/-ка обирає шлях найманої праці, без відкриття бізнесу, або навчання, то питання забезпечення «інструментарієм» (ноутбук, професійне ПЗ, адаптивні засоби для робочого місця) часто залишається поза межами прямого бюджетного покриття.

Міжнародний сектор може вирішити цю проблему через гранти на матеріально-технічне оснащення спеціалізованих програм або хабів. Це дозволяє створювати інфраструктуру, яка згодом трансформується у реальний доступ ветеранів до високотехнологічного навчання та адаптованих робочих місць. Недержавний сектор у цій логіці виступає як «інституція забезпечення інструментарієм»: від організації навчання і менторства до створення партнерств із бізнесом, який надає робочі місця або технічні ресурси.

Яскравим прикладом є кейс БФ «Рокада», який націлений на впровадження моделі «підсилення наявних механізмів» у реінтеграції через зайнятість, спроможність і адвокацію. Проєкт, що реалізується БФ «Рокада» у партнерстві з «Bevar Ukraine» та за підтримки «CISU/Neighbourhood Fund», є показовим прикладом того, як недержавний сектор вибудовує комплексну соціальну роботу з фокусом на професійну адаптацію [12].

Реалізація проєкту передбачає певну етапність: від інституційного старту та відбору 12 партнерських організацій до глибоких досліджень бар'єрів, розвитку спроможності громадянського сектору і адвокації, економічної реінтеграції та фінального аудиту. Мета проєкту – стала соціальна та економічна реінтеграція ветеранів/-ок у ринок праці, що включає консультування щодо механізмів працевлаштування, або самозайнятості, психосоціальну підтримку (MHPSS) та підвищення спроможності ветеранських організацій до адвокації. Ключовим

принципом є не стільки створення паралельних сервісів, скільки пілотування й вдосконалення наявних державних і громадських механізмів.

У процесі реалізації проєкту заплановано використання низки інструментів соціальної роботи: кейс-менеджмент для близько 400 ветеранів; супровід подань на державні програми (зокрема eРобота) та ваучери; індивідуальні й групові МНPSS-сесії; тренінги та консультації для фахівців і роботодавців; співпраця з українськими та данськими роботодавцями; розвиток та індивідуальні плани для 12 ветеранських ОГС, менторство й in-kind підтримка; дослідження бар'єрів працевлаштування й адвокаційні брифи («veteran sprints») [12].

Модель, запропонована БФ «Рокада», наочно демонструє потенціал недержавного сектору як системного інтегратора у сфері реінтеграції. Організація виступає сполучною ланкою між державними інструментами (гранти, ваучери, соціальні послуги), запитом ветеранів на психосоціальну стабілізацію та реаліями ринку праці. Такий підхід дозволяє не лише забезпечувати інклюзивність робочих місць, а й акумулювати фактичну базу для подальшої корекції державної політики підтримки ветеранів/-ок».

Доцільно узагальнити основні проблеми підвищення ролі недержавного сектору в соціальній роботі з професійної адаптації та реінтеграції ветеранів ЗСУ:

1) Фрагментація й нерівномірність доступу до послуг у громадах, попри нормативне визнання недержавних надавачів соціальних послуг.

2) Ресурсна несталість організацій громадянського сектору та залежність від одного джерела фінансування, що обмежує довгостроковий сервіс і підсилює ризик «проєктності» підтримки.

3) Комбінація бар'єрів працевлаштування (економічні, медичні, психоемоційні, дискримінаційні, непристосованість робочого місця), яка потребує одночасних втручань.

4) Складність розв'язання житлової проблеми та забезпечення архітектурної доступності житла, особливо для ветеранів-ВПО та людей з інвалідністю, де потрібне поєднання фінансових та сервісних механізмів.

5) Недостатність інституційної комунікації та «навігації», що робить посередницьку роль недержавного сектору структурно необхідною.

Для вирішення цих проблем потрібно масштабувати механізми сталого фінансування недержавних надавачів соціальних послуг (соціальне замовлення, контракування), щоби зменшити залежність від донорських циклів і забезпечити безперервність кейс-менеджменту. У програмах перекваліфікації варто закладати компонент «інструментальної доступності» (обладнання, адаптивні засоби, доступ до ПЗ) як умову реальної участі ветеранів у професійному навчанні та перекваліфікації, а не формальної пропозиції. Ефективні локальні моделі співфінансування доступності житла (за типом львівського кейсу) слід розглядати як взірць для інших громад, із прозорими процедурами й прив'язкою до індивідуальних потреб.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Таким чином, недержавний сектор у соціальній роботі з професійної адаптації та реінтеграції ветеранів /-ок в Україні виконує системоутворюючу роль у трьох вимірах:

1) Компенсує прогалини державної системи, особливо в комунікації, швидкості реагування, психологічній і правовій підтримці та роботі з роботодавцями.

2) Підсилює доступ до державних інструментів, перетворюючи формальні програми (гранти, компенсації, стандарти послуг) на практичні маршрути, підкріплені кейс-менеджментом, навчанням і психосоціальною стабілізацією.

3) Недержавні актори стають каналом доказової адвокації, транслуючи практичні бар'єри у зміни локальних планів і державних

політик, що відповідає міжнародним уявленням про необхідність узгодження стейкхолдерів і взаємодоповнюваності дій.

Результати порівняльного аналізу засвідчили, що державний сектор у сфері адаптації та реінтеграції ветеранів /-ок забезпечує сталість, легітимність і чіткі критерії, проте часто обмежений бюрократичними бар'єрами та неефективним розподілом ресурсів. Міжнародний сектор натомість привносить гнучкість та інновації, дозволяючи фінансувати як «м'які», так і капітальні компоненти, але його діяльність є дискретною та залежною від донорських мандатів, а також передбачає змагальність та точковий характер підтримки. Саме на перетині цих підходів формується роль недержавного сектору як ключового інтегратора та посередника.

Перспективи подальших досліджень: оцінювання ефективності різних моделей кейс-менеджменту у вимірі працевлаштування та якості життя ветеранів/-ок; дослідження «інструментальної доступності» перекваліфікації; порівняння результативності локальних програм доступності житла та їхнього впливу на зайнятість ветеранів з інвалідністю.

ЛІТЕРАТУРА

1. Грант для ветеранів та членів їхніх сімей. Портал «Дія»: вебсайт. URL: <https://diia.gov.ua/services/grant-dlya-veteraniv-ta-chleniv-yihnih-simej> (дата звернення 18.03.2026).

2. Грантова програма для ветеранських організацій/установ від Міжнародної організації з міграції та Уряду Японії. ІОМ-Україна: вебсайт. URL: <https://ukraine.iom.int/uk/news/hrantova-prohrama-dlya-veteranskykh-orhanizatsiy/ustanov-vid-mizhnarodnoyi-orhanizatsiyi-z-mihratsiyi-ta-uryadu-yaponiyi> (дата звернення 18.03.2026).

3. Жмурко О., Якушко В., Закотюк А. Аналітичний звіт за підсумками дослідження організації громадянського суспільства, які працюють у ветеранській сфері, 2023. URL: https://ednannia.ua/images/zvit_2023_18.08_read_1.pdf (дата звернення

18.03.2026).

4. Захаріна Т. Напрями соціальної роботи з ветеранами гібридної війни. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: «Педагогіка. Соціальна робота»*. 2025. №1(52). С. 55–59.

5. Ломоносова Н., Хелашвілі А., Кабанець Ю. Співпраця громад із недержавним сектором у сфері надання соціальних послуг. Дослідження аналітичного центру Cedos, 2024. *Cedos: вебсайт*. URL: https://cedos.org.ua/wp-content/uploads/spivpraczya_gromad_iz_nederzhavnym_sektorom_u_sferi_nadannya_soczialnyh_poslug.pdf (дата звернення 18.03.2026).

6. Медведенко М. Я. Застосування кейс-менеджменту під час надання соціальної допомоги ветеранам війни та членам їх родин в Україні. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Соціально-гуманітарні науки та публічне адміністрування*. 2024. № 12. С. 277–295.

7. Огляд міжнародних практик у сфері реінтеграції ветеранів і ветеранок: міркування щодо воєнного та повоєнного контексту України. ПРООН, 2023. 19 вересня. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2025-11/undp-ua-veteran-reintegration-report-ukr.pdf> (дата звернення 18.03.2026).

8. Про затвердження Державного стандарту соціальної послуги консультування з пристосування житлових приміщень та внесення зміни до Класифікатора соціальних послуг: Наказ Міністерства соціальної політики, сім'ї та єдності України від 29.09.2025 р. № 489-Н. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1583-25#Text> (дата звернення 18.03.2026).

9. Про затвердження Державного стандарту соціальної послуги соціальної адаптації ветеранів війни та членів їхніх сімей та внесення зміни до Класифікатора соціальних послуг: Наказ Міністерства соціальної політики України від 11.04.2024 р. № 175-Н. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0828-24#Text> (дата звернення 18.03.2026).

10. 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 р. № 1209-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/1209-2024-%D1%80> (дата звернення 18.03.2026).

11. Пшик-Ковальська О. О., Замулко І. В., Перун В. І. Виклики та перспективи соціально-професійної адаптації ветеранів в Україні: адміністративні механізми та управлінські рішення. *Економіка та суспільство*. 2025. №77. С. 22-31. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072-2025-77-110>

12. Реінтеграція ветеранів через працевлаштування, посилення спроможності та адвокацію. Презентація проєкту БФ «Рокада». URL: <https://rokada.org.ua/> (дата звернення 18.03.2026).

13. Селянінова А., Чебаненко Д., Кузьбіда В. Працевлаштування ветеранів та ветеранок: бар'єри та адаптаційні виклики. Квітень-травень 2025р. URL: https://veteranfund.com.ua/wp-content/uploads/2025/06/Pratsevlashuvannia_veteraniv_ta_veteranok_bariery_ta_adaptatsiyni.pdf (дата звернення 18.03.2026).

14. У Львові ветеранам з інвалідністю компенсуватимуть до 400 тис. грн за облаштування доступності житла. *Lviv.Media: вебсайт*. URL: <https://suspilne.media/lviv/1266392-u-lvovi-veteranam-z-invalidnistu-kompensuvatimut-do-400-tis-grn-za-oblastuvanna-dostupnosti-zitla/> (дата звернення 18.03.2026).

15. Як отримати компенсацію на придбання житла: хто має право, куди звертатися, перелік документів. *Урядовий портал: вебсайт*. URL: <https://mva.gov.ua/ua/news/yak-otrimati-kompensaciyu-na-pridbannya-zhitla-hto-maye-pravo-kudi-zvertatisya> (дата звернення 18.03.2026).

16. Reintegration and economic empowerment of Ukrainian veterans and their families. URL: <https://ukraine.peopleinneed.net/media/publications/2603/file/veterans.pdf> (дата звернення 18.03.2026).

17. Study on veterans' reintegration [key needs and challenges in accessing basic services and rights]. Veterans reintegration program. Analytical report 2024. URL: <https://www.irex.org/files/2024-reportveterans-reintergration-english.pdf> (дата звернення 18.03.2026).

REFERENCES

1. Hrant dlya veteraniv ta chleniv yikhnikh simey [Grant for veterans and their family members]. Retrieved from: <https://diia.gov.ua/services/grant-dlya-veteraniv-ta-chleniv-yihnih-simej> [in Ukrainian].

2. Hrantova prohrama dlya veterans'kykh orhanizatsiy/ustanov vid Mizhnarodnoyi orhanizatsiyi z mihratsiyi ta Uryadu Yaponiyi [Grant program for veteran organizations/institutions from the International Organization for Migration and the Government of Japan]. Retrieved from: <https://ukraine.iom.int/uk/news/hrantova-prohrama-dlya-veteranskykh-orhanizatsiy/ustanov-vid-mizhnarodnoyi-orhanizatsiyi-ta-uryadu-yaponiyi> [in Ukrainian].

3. Zhmurko, O., Yakushko, V., Zakotyuk, A. (2023). Analychnyy zvit za pidsumkamy doslidzhennya orhanizatsiy hromadyans'koho suspil'stva, yaki pratsyuyut' u veterans'kiy sferi [Analytical report on the results of the study of civil society organizations working in the veteran sector]. Retrieved from:

https://ednannia.ua/images/zvit_2023_18.08_read_1.pdf [in Ukrainian].

4. Zakharina, T. (2025). Napryamy sotsial'noyi roboty z veteranamy hibrydnoyi viyny [Directions of social work with veterans of hybrid war]. *Naukovyy visnyk Uzhhorods'koho universytetu. Seriya: Pedahohika. Sotsial'na robota – Scientific Bulletin of Uzhhorod University. Series: «Pedagogy. Social Work»*, 1(52), 55–59 [in Ukrainian].

5. Lomonosova, N., Khelashvili, A., Kabanets', Yu. Spivpratsya hromad iz nederzhavnym sektorom u sferi nadannya sotsial'nykh posluh [Cooperation of communities with the non-state sector in the provision of social services]. Doslidzhennya analitychnoho tsentru Cedoss. Retrieved from: https://cedos.org.ua/wp-content/uploads/spivpraczya_gromad_iz_nederzhavnym_sektorom_u_sferi_nadannya_soczialnyh_poslug.pdf [in Ukrainian].

6. Medvedenko M. Ya. (2024). Zastosuvannya keys-menedzhmentu pid chas nadannya sotsial'noyi dopomohy veteranam viyny ta chlenam yikh rodyn v Ukrayini [Application of case management in providing social assistance to war veterans and their families in Ukraine]. *Visnyk Pryazovs'koho derzhavnoho tekhnichnoho universytetu. Seriya: Sotsial'no-humanitarni nauky ta publichne administruvannya –*

Reporter of the Priazovskiy state technical university. Section: Socially-humanitarian sciences and public administration, 1(12), 277–295 [in Ukrainian].

7. Ohlyad mizhnarodnykh praktyk u sferi reintehratsiyi veteraniv i veteranok: mirkuvannya shchodo voyennoho ta povoyennoho kontekstu Ukrayiny [Review of international practices in veteran reintegration: considerations for wartime and post-war Ukraine]. Retrieved from: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2025-11/undp-ua-veteran-reintegration-report-ukr.pdf> [in Ukrainian].

8. Pro zatverdzhennya Derzhavnoho standartu sotsial'noyi posluhy konsultuvannya z prystosuvannya zhytlovykh prymishchen' ta vnesennya zminy do Klasyfikatora sotsial'nykh posluh: Nakaz Ministerstva sotsial'noyi polityky, sim"yi ta yednosti Ukrayiny vid 29.09.2025 № 489-N [On approval of the State standard of the social service for housing adaptation consulting]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1583-25#Text> [in Ukrainian].

9. Pro zatverdzhennya Derzhavnoho standartu sotsial'noyi posluhy sotsial'noyi adaptatsiyi veteraniv viyny ta chleniv yikhnykh simey ta vnesennya zminy do Klasyfikatora sotsial'nykh posluh: Nakaz Ministerstva sotsial'noyi polityky Ukrayiny vid 11.04.2024 № 175-N [On approval of the State standard of social adaptation services for war veterans and their families]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0828-24#Text> [in Ukrainian].

10. Pro skhvalennya Stratehiyi veterans'koyi polityky na period do 2030 roku ta zatverdzhennya operatsiynoho planu zakhodiv z yiyi realizatsiyi u 2024–2027 rokakh: Rozporyadzhennya Kabinetu Ministriv Ukrayiny vid

29.11.2024 № 1209-r [On approval of the Veteran Policy Strategy until 2030]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/1209-2024-%D1%80> [in Ukrainian].

11. Pshyk-Koval's'ka, O. O., Zamulko, I. V., Perun, V. I. (2025). Vyklyky ta perspektyvy sotsial'no-profesiynoyi adaptatsiyi veteraniv v Ukrayini: administratyvni mekhanizmy ta upravlins'ki rishennya [Challenges and prospects of socio-professional adaptation of veterans in Ukraine]. *Ekonomika ta suspil'stvo – Economy and society*, 77, 22–31 [in Ukrainian].

12. Reintehratsiya veteraniv cherez pratsevlashtuvannya, posylennya spromozhnosti ta advokatsiyu: prezentatsiya projektu BF «Rokada» [Reintegration of veterans through employment, empowerment and advocacy: project presentation of Rokada Charity Foundation]. Retrieved from: <https://rokada.org.ua/> [in Ukrainian].

13. Selyaninova, A., Chebanenko, D., Kuz'bida, V. (2025). Pratsevlashtuvannya veteraniv ta veteranok: baryery ta adaptatsiyi vyklyky [Employment of veterans: barriers and adaptation challenges]. Retrieved from: https://veteranfund.com.ua/wp-content/uploads/2025/06/Pratsevlashtuvannia_veteraniv_ta_veteranok_bariery_ta_adaptatsiyi.pdf [in Ukrainian].

14. U L'vovi veteranam z invalidnistyu kompensuvatymut' do 400 tys. hrn za oblashtuvannya dostupnosti zhytla [In Lviv, veterans with disabilities will receive compensation for housing accessibility]. Retrieved from: <https://suspilne.media/lviv/1266392-u-lvovi-veteranam-z-invalidnistu-kompensuvatimut-do-400-tis-grn-za-oblastuvanna-dostupnosti-zitla/> [in Ukrainian].

15. Yak otrymaty kompensatsiyu na prydbannya zhytla: khto maye pravo, kudy zvertatysya, perelik dokumentiv [How to receive compensation for housing purchase]. Retrieved from: <https://mva.gov.ua/ua/news/yak-otrimati-kompensaciyu-na-pridbannya-zhitla-ht-o-maye-pravo-kudi-zvertatisya> [in Ukrainian].

16. Reintegration and economic empowerment of Ukrainian veterans and their families. Retrieved from: <https://ukraine.peopleinneed.net/media/publications/2603/file/veterans.pdf> [in English].

17. Study on veterans' reintegration: key needs and challenges in accessing basic services and rights. Veterans reintegration program. Analytical report (2024). Retrieved from: <https://www.irex.org/files/2024-reportveterans-reintergration-english.pdf> [in English].

Стаття надійшла до редакції / Received 14. 04.2026

Прийнята до друку / Accepted 4.05.2026