https://doi.org/10.26565/1992-2337-2026-1-24
УДК 351:331.5:004.738.5:355.292

Дунаєв Ігор Володимирович,
доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри економічної політики та менеджменту
навчально-наукового інституту "Інститут державного управління"
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна,
майдан Свободи, 4, м. Харків, 61022, Україна
e-mail: i.dunaev@karazin.ua https://orcid.org/0000-0002-0790-0496

Величко Даніїл Юрійович,
аспірант кафедри економічної політики та менеджменту
навчально-наукового інституту «Інститут державного управління»
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна,
молодший лейтенант Збройних Сил України
майдан Свободи, 4, м. Харків, 61022, Україна
e-mail: Vel057law@gmail.com http://orcid.org/0009-0000-2820-9170

ДЕЛЕГУВАННЯ І ЗБЕРЕЖЕННЯ ПУБЛІЧНИХ ФУНКЦІЙ У ЦИФРОВИХ СЕРЕДОВИЩАХ КАР'ЄРНОЇ АДАПТАЦІЇ ВЕТЕРАНІВ ВІЙНИ

Анотація. У статті розв'язано задачу обґрунтування управлінської типології публічних функцій у цифрових середовищах кар'єрної адаптації ветеранів війни. Сформульовано вихідне спостереження: станом на квітень 2026 року в Україні одночасно діють чотири – п'ять відносно паралельних цифрових середовищ ветеранської політики («Дія Ветеран PRO», veteranpro.gov.ua, «Кар'єра ветерана», «е-Ветеран»), мережа близько двох тисяч фахівців із супроводу та Державна цільова програма «Ветеран. Робота» на 2026–2027 роки з бюджетом у 276,471 мільйона гривень, проте відсутня управлінська рамка, що пояснювала б, які функції держава зберігає за собою, які делегує платформам, а які ділить з громадянським суспільством та бізнесом. На підставі національних даних Українського ветеранського фонду, Соціологічної групи «Рейтинг», IREX/Veteran Hub/KMIC та компаративних оглядів британської CTP, американської TAP і канадської VAC показано, що проблема полягає не у браку цифрових засобів, а у їх розпорошеності; саме розпорошеність дезорієнтує і ветерана (67,79 % не володіють інформацією про чинні програми перепідготовки), і роботодавця (34,2 % компаній визнають відсутність дієвих програм підтримки), і державного управлінця.

Як цитувати: Дунаєв І. В., Величко Д. Ю. Делегування і збереження публічних функцій у цифрових середовищах кар'єрної адаптації ветеранів війни. *Державне будівництво.* 2026. № 1 (39). С. 365–388. https://doi.org/10.26565/1992-2337-2026-1-24

In cites: : Dunayev, I.V., Velychko, D.Yu. (2026). Delegation and Retention of Public Functions in the Digital Environments for Career Adaptation of War Veterans. *State Formation, no. 1 (39), 365–388.* https://doi.org/10.26565/1992-2337-2026-1-24 [in Ukrainian].

© Дунаєв І. В., Величко Д. Ю., 2026
This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0

Запропоновано триєдину типологію функцій (зберігаються, делегуються, поділяються) з відповідним для кожного блоку механізмом підтримки і запобіжником зловживання. Типологію застосовано до чотирьох функцій ветеранської цифрової екосистеми: підтвердження компетенцій, особистих освітніх траєкторій, добору вакансій і супроводу на робочому місці. Стаття містить пропозицію використати цю типологію як аналітичний фільтр на стадії розроблення плану заходів виконання Програми «Ветеран. Робота» 2026–2027. Окреслено межі моделі (психологічне відновлення, фізична доступність робочого місця, формування суспільного ставлення до ветеранів) і визначено перспективний напрям подальших досліджень – обережне залучення розосереджених (децентралізованих) цифрових платформ на основі технології розподіленого реєстру (blockchain) для побудови інструментів професійного нетворкінгу ветеранів, обліку та незалежного підтвердження репутаційних даних на основі цифрових унікальних активів (tokenized assets).

Ключові слова: публічне управління, ветерани війни, кар'єрна адаптація, цифрові освітні середовища, делегування публічних функцій, цифрові платформи, Програма «Ветеран. Робота».

Постановка проблеми. Україна станом на квітень 2026 року перебуває у досить незвичній точці своєї ветеранської політики: розгортання її цифрової підтримки за останні дев'ять – десять місяців відбулося у темпі, який раніше нечасто зустрічався у наших повсякденних практиках публічного управління. У Єдиному державному реєстрі ветеранів війни обліковано понад 1,3 мільйона осіб; за оцінкою Міністерства у справах ветеранів, після демобілізації загальна кількість осіб, що підпадатимуть під ветеранську політику, разом із членами родин та сім'ями загиблих сягне 5 – 6 мільйонів [18]. Дослідження Українського ветеранського фонду спільно з платформою robota.ua, проведене у березні – травні 2025 року на вибірці 322 ветеранів і 155 роботодавців, дало картину, з якої не вдасться відмахнутися: 57 % звільнених зі служби стикаються з труднощами при пошуку роботи; 50 % ветеранів побоюються втрати кваліфікації; 67,79 % не володіють інформацією про чинні державні програми перепідготовки; 34,2 % роботодавців визнають відсутність дієвих програм підтримки ветеранів у власних організаціях [4; 15]. Проти цих чисел уряд відповідає швидкою низкою цифрових запусків: розділ «Ветеран PRO» у застосунку «Дія» (запущено 7 липня 2025 року за участі Прем'єр-міністра); вебпортал veteranpro.gov.ua (листопад 2025 року, 30 тисяч відвідувачів за перші два тижні); платформа «Кар'єра ветерана» work.veteranfund.com.ua (червень 2025 року, понад 64 тисячі вакансій, близько 1080 роботодавців, близько 3 тисяч зареєстрованих ветеранів) [6; 20; 10]. Поряд з ними діє платформа «е-Ветеран» eveteran.gov.ua з електронними картами і реєстрами, мережа з близько двох тисяч фахівців із супроводу у громадах, а також Державна цільова програма «Ветеран. Робота» на 2026–2027 роки, ухвалена розпорядженням Кабінету Міністрів від 11 лютого 2026 року № 154-р із бюджетом у 276,471 мільйона гривень [16].

Дозволимо собі простежити цю ситуацію не з боку реляційних повідомлень про запуски, а з боку самого ветерана, який повертається додому і починає шукати цивільну роботу. Перед ним одночасно – чотири – п'ять цифрових се-

редовищ, кожне зі своїм оператором, своїм каталогом сервісів, своїм донором, своєю логікою інтерфейсу. Дані з одного середовища до іншого не передаються; обліковий запис у кожному веде окремо. Ось у цій точці і виявляється, на наш погляд, справжній вузол: проблема не у дефіциті цифрових засобів, а у тому, що вони існують у режимі поряд, а не в режимі разом. Кожне нове середовище додається в екосистему як паралельне, а не як інтегроване. Ветеран губиться у цих середовищах; роботодавець не отримує впізнаваного опису компетенцій, який знизив би витрати найму; державний управлінець не має операційного механізму координації, який би перетворив декларовану в нормативних актах «ефективну інституційну координацію» на конкретні заходи плану виконання Програми. Сформулюємо це як наукову проблему: відсутність управлінської типології, що чітко розрізняє функції, які держава зберігає у прямому виконанні, делегує цифровим платформам і ділить з громадянським суспільством та бізнесом, перешкоджає інтеграції наявних паралельних цифрових середовищ кар'єрної адаптації ветеранів у єдину дієздатну систему – саме на стадії розроблення плану заходів виконання Програми «Ветеран. Робота» 2026–2027.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Науковий фон, на якому ми розгортаємо аргумент, не виник миттєво – він має досить чітку траєкторію. Початкова точка – у заклику переосмислити роль держави як такої, що «направляє, а не гребе»; ця формула стала радше епіграфом, ніж робочою методологією. Подальша еволюція думки рухалася у напрямі від цього образу-каталізатора до конкретного інструментарію [30]: класифікації прямих і непрямих способів державної дії, до яких належать контракти, гранти, ваучери, кооперативні угоди – і на яких власне і ґрунтується пізніше поняття делегування публічних функцій. Подальша хвиля (Денгарт і Денгарт) повернула у центр уваги не «менеджеріальну», а ціннісно-громадянську оптику публічного управління [24; 23]: посадовець у ній – не підприємець, а фасилітатор колективного процесу артикуляції публічного інтересу. Ця ціннісна противага виявилася дуже доречною – без неї пізніший інтерес до платформних рішень легко зсувається у бік суто технологічного оптимізму.

У 2010-х роках лінія розвитку розгалужується у дві паралельні гілки. Перша – «місійно-орієнтована» оптика (Мадзукато, Кеттл) – стверджує, що держава ко-творить ринки, а не тільки виправляє їх провали; принципова умова – наявність «динамічних спроможностей» самих публічних організацій, без яких будь-яка фасилітативна риторика лишається порожньою [28; 26]. Друга гілка – концепція колаборативних платформ як стратегії врядування (Анселл і Геш) і ширша концепція спільного творення (co-creation) у врядуванні (Анселл і Торфінг) – подає платформу як самостійну організаційну форму з визначеними ролями посередників, правилами та ресурсами, як канал співучасті багатьох акторів у розв'язанні складних публічних проблем [21; 22]. Саме ця гілка є для нашого дослідження найближчою у концептуальному сенсі: триадична типологія функцій, яку ми пропонуємо нижче, тримається на її термінологічному і логічному каркасі. Поряд з нею – і це не менш важливо для серйозного зайняття по-

зиції – формується застережна, обмежувальна лінія: робота про межі делегування платформам та потребу їх типологізованої регуляції (фон Гаймбург і Віше) [25], а також систематизоване запитання про сумісність колаборативного врядування з вимогами демократичної підзвітності (Соренсен і Торфінг) [31]. Ці тексти змушують не приймати платформну метафору на віру, а тестувати її на конкретних публічних ризиках.

У вітчизняному дослідницькому полі картина за останні два роки набула виразної динаміки. Соціальна реінтеграція ветеранів описана Чиріною, Вітовецькою і Кононенко (2024) як комплексний процес, що перевищує суто соціально-психологічний вимір і потребує саме управлінських розв'язань [19]; управлінсько-економічний кут на матеріалі України розгорнено у роботі [1], де показано, що для реалізації цілісної ветеранської політики недостатньо вертикалі виконавчих органів – потрібна складна управлінська структура з включенням ОМС і фіксацією безбар'єрності як наскрізного принципу. Адміністративно-правовий вимір економічної реінтеграції систематизовано у [9] на стику публічного адміністрування і повоєнного розвитку. Психологічний вимір – і умови, за яких будь-яка управлінська типологія взагалі застосовна до людини, що повертається з війни, – конкретизує дослідження Ігнатович (2025) про професійне консультування ветеранів через інтегровану модель психологічної підтримки і кар'єрного супроводу [3] та робота [13] про психічне здоров'я як рамкову умову працевлаштування. У фокусі цифрової трансформації публічного управління в умовах війни [12] зафіксовано перетворення цифрових платформ на основний інструмент сервісного врядування з особливими вимогами до прозорості й безпеки; ширшу економічну перспективу для постановки нашої теми задає робота [2] про людський капітал як стратегічний ресурс повоєнного відновлення.

Прикладна, державно-координована рамка, що задає «орієнтир» для дослідницького поля у 2024 – 2026 роках, формувалася переважно зусиллями Національного агентства України з питань державної служби: підписання Меморандуму про співпрацю з Veteran Hub (червень 2024), співпраця з Програмою реінтеграції ветеранів IREX, розроблення «HR Порадника» щодо адаптації ветеранів і ветеранок на робочих місцях у публічній службі та затвердження загальної короткострокової програми «Адаптація та реінтеграція ветеранів та ветеранок до роботи на публічній службі та цивільного життя» (Наказ НАДС від 29.08.2024 № 129-24). Цей шар практичних рішень, разом з ухваленням Концепції 1163-р (23.10.2025) і Програми 154-р (11.02.2026), якраз і створює реальний контекст, на тлі якого дослідницьке поле дістає мотив сформулювати управлінську типологію – рамку, що з'єднала б наявні платформні, нормативні і кадрові рішення у дієздатну систему. Іншими словами, академічна дискусія тут зустрічає чітко артикульований запит від держави. У цей запит, в обмежених йому рамках, увіходить і ця стаття.

Мета і завдання статті. Мета статті – обґрунтувати управлінську типологію публічних функцій у цифрових середовищах кар'єрної адаптації ветеранів і запропонувати її як аналітичний фільтр у плані заходів Програми «Вете-

ран. Робота» 2026–2027. Відповідно до цієї мети, у статті вирішуються три завдання:

1) встановити концептуальну рамку фасилітативної ролі держави і межі делегування цифровим платформам;

2) описати наявну архітектуру української ветеранської цифрової екосистеми і виявити точки розривів;

3) побудувати «триєдину» типологію функцій і апробувати її на чотирьох конкретних функціях екосистеми.

Використана методологія. Стаття реалізує стиль оглядово-теоретичного дослідження з елементами концептуального синтезу і прикладного аналізу. Послідовність методичних кроків така. *Аналіз джерел* (метод традиційного академічного огляду, narrative review): академічної літератури з публічного врядування у рецензованих виданнях (Public Administration Review, Journal of Public Administration Research and Theory, Industrial and Corporate Change, Electronic Markets, Administrative Sciences); українських фахових видань категорії Б за 2024 – 2026 роки; нормативно-правових актів України; офіційної комунікації органів виконавчої влади; національних соціологічних досліджень; міжнародних оглядових доповідей (RAND, ПРООН, CEDEFOP); даних платформ Career Transition Partnership (Велика Британія), Transition Assistance Program (США), Veterans Affairs Canada (Канада). *Концептуальний синтез*: побудова управлінської типології з опертям на роботи [21; 22; 30] у поєднанні із застережними рамками [25; 31]. *Інституційний аналіз* української цифрової ветеранської екосистеми як випадку: ідентифікація акторів, інструментів, нормативних рамок, точок розривів та точок впливу на стадії розроблення плану заходів Програми. *Прикладна апробація типології*: застосування трьох блоків функцій до чотирьох конкретних функцій екосистеми із документуванням обмежень. Наголосимо: стаття не претендує на власне нове опитування ветеранів чи кількісне оцінювання ефективності платформ; вона спирається на перевірені дані наявних джерел і виконує концептуальну функцію – побудову типології, яка може стати основою для подальших емпіричних і нормативних розробок.

Виклад основного матеріалу. Розпочнемо з того, що відразу обмовимо позицію, з якої говоримо. Цифрові платформи у ветеранській політиці – це, по суті, не «технологія», а форма управлінської дії, як на цьому наголошують Анселл і Геш у роботі про колаборативні платформи як стратегії врядування [21]. Це означає, що питання «яку платформу побудувати?» завжди вторинне до питання «яку управлінську функцію вона виконує і кому належить її здійснення?». Якщо це питання обходять – а у швидких українських запусках 2025 – 2026 років його, на жаль, обходять часто, – платформа додається в екосистему як ще одна паралельна одиниця, а не як інтегрований елемент. Саме у цій точці теоретична рамка фасилітативної держави стикається із конкретною українською задачею: триєдина типологія функцій (зберігаються – делегуються – поділяються) для нас – не риторичний прийом, а робочий фільтр, що дозволяє наперед сказати, чи новий цифровий проєкт інтегрується у систему, чи лише мно-

жить її. Цей робочий характер фільтра видається нам важливим: ми не претендуємо на «велику теорію», а намагаємося дати інструмент, що може бути застосований уже наступного кварталу.

Перш ніж представляти типологію, опишемо в одному кадрі архітектуру наявної ветеранської цифрової екосистеми у вигляді карти з прозорим розподілом за акторами і функціями. Це і є точка, від якої будуватиметься аргумент.

Рисунок 1. – Побудова української цифрової ветеранської екосистеми станом на квітень 2026 року: чотири паралельних середовища і їх оператори

Figure 1. – Building the Ukrainian digital veteran ecosystem as of April 2026: four parallel environments and their operators

**Джерело: складено авторами на основі джерел [6; 20; 10; 16].*
**Source: Compiled by the authors based on sources [6; 20; 10; 16].*

У такій конфігурації – і у цьому саме виявляється практичний бік нашої постановки – кожне з чотирьох середовищ розв'язує власну, проте часткову задачу. «Дія Ветеран PRO» збирає сервіси у застосунку «Дія» з опертям на електронне посвідчення; портал veteranpro.gov.ua пропонує розділ «Твій Шлях» із покроковими маршрутами за статусом ветерана; «Кар'єра ветерана» від Українського ветеранського фонду – це робочий вузол із технологією перекладу військових навичок у цивільні (Military Skills Translator); «е-Ветеран» – електронні карти послуг та реєстри. У середовищ – різні донори, різні розробники, різні логіки інтерфейсу. Дані про користувачів між середовищами не передаються – кожне веде свій окремий обліковий запис (табл. 1).

Таблиця 1. – Архітектура української цифрової ветеранської екосистеми станом на березень 2026 року

Table 1. – Architecture of the Ukrainian digital veteran ecosystem as of April 2026

Середовище Environment	**Оператор / донор Operator / Donor**	**Дата запуску Launch Date**	**Ключова функція Key Function**
«Дія Ветеран PRO»	Мінветеранів + Мінцифри + ПРООН/Швеція; UK DIGIT	07.07.2025	Агрегація сервісів у застосунку «Дія»: пошук фахівця, єОселя, єВідновлення, статус інвалідності внаслідок війни
veteranpro.gov.ua	Мінветеранів	11.2025	Розділ «Твій Шлях»: персональний маршрут за статусом ветерана; AI-чатбот у плані
«Кар'єра ветерана» (work.veteranfund.com.ua)	Український ветеранський фонд + Міжнародний фонд «Відродження»	06.2025	Робочий вузол: 64 315+ вакансій, ~1080 роботодавців, ~3 тис. ветеранів; Military Skills Translator
«е-Ветеран» (eveteran.gov.ua)	Мінветеранів	Поетапно з 2021	е-Карта послуг ветеранам, реєстри, інструмент MARTA для самооцінки психічного стану
Мережа фахівців із супроводу	ОМС + Мінветеранів (державна субвенція, від 25 000 грн на місяць)	Поточно ~2 000 осіб у громадах	Людський канал супроводу; вхід ветеранського простору; персональні консультації

**Джерело: складено авторами на основі джерел [6; 20; 10; 16].*
**Source: Compiled by the authors based on sources [6; 20; 10; 16].*

Перш ніж рухатися далі, дозволимо собі коротко повернутися до міжнародного контексту, у якому ця архітектура виглядає не так уже й необычно. Дослідження RAND Corporation 2024 року на матеріалі США каже про сорок п'ять федеральних програм допомоги переходові від військової служби до цивільної кар'єри і констатує: значна частина цих програм має «обмежену експертизу і недостатнє оцінювання ефективності» [27]. Доповідь ПРООН про міжнародні практики реінтеграції показує дещо подібну картину для значної кількості країн повоєнного контексту: реінтеграція – це соціально-економічний процес із відкритими часовими межами, що відбувається переважно на місцевому рівні і потребує тривалої зовнішньої підтримки [14]. Британська модель Career Transition Partnership і канадська VAC + Agilec обрали іншу стратегію – більш централізовану, але з очевидним «розривом» при зміні підрядника (як це сталося у Великій Британії 1 жовтня 2024 року, коли контракт перейшов від Right Management до Reed in Partnership). Інакше кажучи, розпорошеність української конфігурації – це не український ексклюзив, а типова стадія ранньої фази розгортання ве-

ликомасштабної ветеранської політики. Питання не в тому, як її уникнути на стадії запуску – це нереалістично; питання в тому, як її розпізнати на стадії, коли її ще можна інтегрувати без великих втрат.

І ще одне зауваження, без якого подальший аргумент важко поставити правильно. Соціологічні дані останніх двох років фіксують глибше тло, на якому розгортається наша ветеранська цифрова політика: довіра до спроможності держави виконувати зобов'язання перед ветеранами між серпнем 2022 і березнем 2024 років зменшилася з 69 % до 25 % [8]; ветерани оцінюють своє психічне здоров'я гірше за цивільне населення, проте лише близько 34 % з них самі визнають потребу у психологічній допомозі [17]. Ці цифри важливі для нашої теми не як аргумент «ветеранам погано», а як аргумент управлінської обережності: будь-яка цифрова інтеграція ветеранської політики має враховувати, що довіра до її носія знижена і що значна частина адресатів не готова артикулювати власні потреби. Управлінська рамка, яка цього не враховує, ризикує побудувати бездоганну з технічного боку систему, у яку ветеран просто не зайде.

Зведену картину розпорошеності – точок, у яких існуючі середовища не зв'язані між собою операційно, – подано на Рисунку 2.

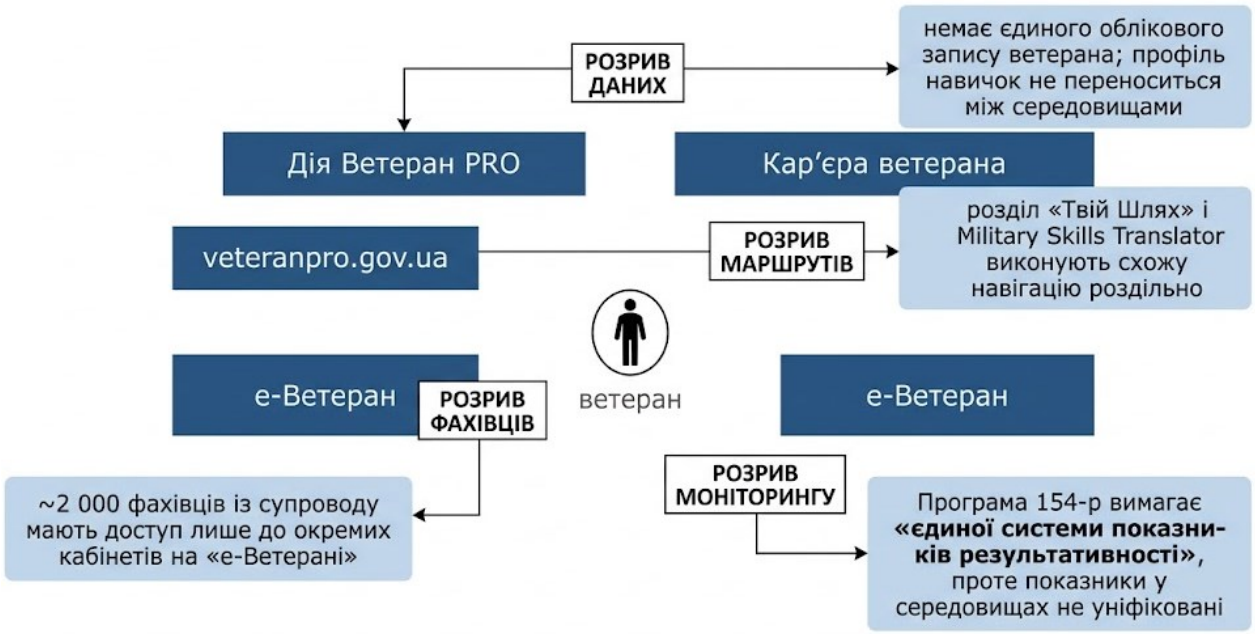

Рисунок 2. Точки розривів у ветеранській цифровій екосистемі: дані, ідентифікація, маршрути, моніторинг

Figure 2. Breakpoints in the veteran digital ecosystem: data, identification, routes, monitoring

**Джерело: складено авторами на основі джерел [6; 20; 10; 16].*
**Source: Compiled by the authors based on sources [6; 20; 10; 16].*

Якщо викласти точки розривів у переліку, вони такі:

– розрив у даних – між середовищами не існує єдиного облікового запису ветерана, що дозволяв би переносити профіль навичок та історію взаємодії з «Кар'єри ветерана» у «Дія Ветеран PRO» і навпаки;

– розрив у маршрутах – «Твій Шлях» на veteranpro.gov.ua і Military Skills Translator на «Кар'єрі ветерана» виконують схожу за духом, але технологічно і змістово ізольовану навігацію;

– розрив у фахівцях – близько двох тисяч фахівців із супроводу мають доступ до окремих кабінетів на «е-Ветерані», тоді як ветеран бачить ці середовища роздільно;

– розрив у моніторингу – Програма 154-р вимагає «єдиної системи показників результативності» [16], проте показники збирання даних у наявних середовищах не уніфіковані.

Ця констатація узгоджується з висновками вітчизняних авторів, що писали про «певну хаотичність» розгортання реформ у ветеранській сфері та необхідність складної управлінської структури з включенням ОМС [1], а також з адміністративно-правовим тезисом про потребу скоординованих публічно-управлінських розв'язань на стику зайнятості, освіти і соціальної підтримки [9]. У цьому місці важлива одна посилка: розпорошеність – це не вада швидкого темпу, не прорахунок окремого міністерства і не наслідок поганої політичної волі; це нормальний стан швидкозростаючої системи, у якій паралельно діють кілька донорів, кілька міністерств і кілька логік фінансування. Більше того – у короткостроковій перспективі швидке розгортання було єдиною раціональною стратегією. Питання, яке ми ставимо у цій статті, інше: на якому етапі і яким способом цю систему треба інтегрувати, щоб уникнути закріплення розпорошеності як інституційного факту.

Тепер перейдімо до власного концептуального ходу – до триєдиної (триадичної) типології. Розрізнятимемо три блоки публічних функцій. Перший блок – функції, що **зберігаються** за державою у прямому виконанні. До них належать: визначення статусу ветерана і умов його підтвердження; визначення стандартів якості послуг ветеранської інтеграції; розпорядження публічними коштами Програми «Ветеран. Робота» і відповідальність за їх результат; гарантія прав ветерана у разі неналежного надання послуги; моніторинг за єдиними показниками результативності. У термінах рамки Саламона [30] це функції прямого врядування, що несуть на собі правовий тягар, який не може бути перенесений на жодного зовнішнього оператора без втрати державної відповідальності. Якщо хочеться сказати простіше: це те, від чого державу не звільняє жоден донор і жодна платформа.

Другий блок – функції, що **делегуються** цифровим платформам. До них належать: добір контенту і його налаштування під особу ветерана; алгоритмічний добір вакансій ветерану; стандартизований опис компетенцій, у тому числі переклад військових навичок у цивільні; інтерфейс самообслуговування і навігації по сервісах. У термінах Анселла і Геш [21] це власне і є «платформна» сторона врядування – задача, яку платформа виконує краще за бюрократію за умови, що держава зберігає за собою стандарти і нагляд. Тут варто запам'ятати один запобіжник, на який наполегливо вказують Соренсен і Торфінг [31]: алгоритмічна персоналізація без прозорості правил веде до того, що держава факти-

чно втрачає контроль над тим, як вона ж сама розподіляє підтримку. Тому делегування цих функцій має супроводжуватися вимогою прозорості алгоритмів і доступу для аудиту – не як забаганка, а як умова збереження публічного характеру дії. Цю саму логіку посилено у дослідженні Кучменка і Ватульєва (2025), де цифрова трансформація публічного управління у воєнних умовах подається не як технологічна модернізація, а як перехід до сервісної моделі з особливими вимогами до прозорості і кібербезпеки [12].

Третій блок – функції, що **поділяються** з громадянським суспільством, ветеранськими організаціями і бізнесом. До них належать: фахове супроводження (мережа з близько двох тисяч фахівців у громадах); менторство і взаємопідтримка; адаптовані робочі місця і стандарти включення ветеранів у трудові колективи; ветеранські простори та центри життєстійкості. За своєю природою ці функції не можуть бути ані повноцінно делеговані, ані повністю утримані державою – вони живуть у режимі тривалої співпраці, у якій держава задає стандарт і фінансує, ветеранські організації забезпечують довіру і людську присутність, бізнес дає робочі місця. Це і є ділянка, де поняття спільного творення Анселла і Торфінга [22] перестає бути академічною метафорою і набуває трохи більшого операційного сенсу. Певне, хоча і недостатнє підтвердження дієвості саме цього блоку – у дослідженні [19] показує: реінтеграція ветеранів вирішується не лише на рівні центральних інституцій, а у тісній взаємодії з місцевим самоврядуванням і ветеранськими організаціями (рисунок 3).

	ЗБЕРІГАЮТЬСЯ за державою	ДЕЛЕГУЮТЬСЯ платформам	ПОДІЛЯЮТЬСЯ із суспільством і бізнесом
ЗМІСТ	Стандарти якості; визначення статусу ветерана; розпорядження бюджетом Програми 154-р; гарантія прав; моніторинг за єдиними показними показниками	Добір контенту; персоналізація; алгоритмічний добір вакансій; переклад військових навичок у цивільні; інтерфейс самообслуговування	Фахове супроводження; адаптовані робочлення; адаптовані робочі місця; ветеранські простори; центри життєстійкості; менторство
МЕХАНІЗМ ПІДТРИМКИ	Пряме виконання Мінветеранів і Мінсоцполітики; нормативні акти Кабінету Міністрів	Договори з Українським ветеранським фондом і донорами; стандартизований опис компетенцій	Субвенції з державного бюджету; партнерства з ОМС, ветеранськими організаціями і бізнесом
ЗАПОБІЖНИК ЗЛОВЖИВАННЯ	Заборона передачі правового тягаря приватним операторам	Прозорість алгоритмів; доступ для незалежного аудиту	Гарантія участі ветеранської спільноти у плануванні і моніторингу

Рисунок 3. Триєдина типологія публічних функцій у ветеранській цифровій екосистемі: зберігаються – делегуються – поділяються

Figure 3. Triune typology of public functions in the veteran digital ecosystem: retained – delegated – shared

**Джерело: розроблено авторами на основі [21; 22; 30; 25; 31].*

**Source: Compiled by the authors based on [21; 22; 30; 25; 31].*

Таблиця 2. – Триєдина типологія публічних функцій у цифрових середовищах кар'єрної адаптації ветеранів

Table 2. – Triune typology of public functions in digital environments of veterans' career adaptation

Тип функції Function Type	**Зміст Description**	**Механізм підтримки Support Mechanism**	**Запобіжник зловживання Abuse Prevention**
Зберігаються	Стандарти якості; розпорядження бюджетом 154-р; гарантія прав; моніторинг за єдиними показниками	Пряме виконання Мінветеранів і Мінсоцполітики; нормативні акти КМУ	Заборона передачі правового тягаря приватним операторам
Делегуються	Добір контенту; персоналізація; алгоритмічний добір вакансій; переклад військових навичок у цивільні	Договори з УВФ і донорами; стандартизований опис компетенцій	Прозорість алгоритмів; доступ для незалежного аудиту [31]
Поділяються	Фахове супроводження; адаптовані робочі місця; ветеранські простори; центри життєстійкості	Субвенції з держбюджету; партнерства з ОМС, ветеранськими організаціями і бізнесом	Гарантія участі ветеранської спільноти у плануванні і моніторингу

**Джерело: розроблено авторами на основі [21; 22; 30; 25; 31; 19; 1].*
**Source: Compiled by the authors based on [21; 22; 30; 25; 31; 19; 1].*

Зробимо одну важливу обмовку, аби запобігти звичній помилці прочитання. Триєдина типологія – це не «розподіл власності» між державою, платформою і громадянським суспільством. Це розподіл відповідальності і логіки взаємодії. Платформа може бути збудована державою у прямому порядку, але виконувати делеговану функцію (через відкритий обмінний інтерфейс); громадська організація може формально оперувати на коштах державної субвенції, але виконувати поділену функцію (через довіру і людську присутність). Сама природа суб'єкта менш важлива, ніж тип функції, яку він виконує. Це та сама логічна асиметрія, яку у вітчизняній думці підкреслює Іванова (2025): люди й інституції не співпадають з функціональними ролями автоматично – потрібен окремий інституційний крок, що цю відповідність установлює і підтримує [2].

Тепер – і це, мабуть, найважливіша частина – застосуймо типологію до конкретного матеріалу. Візьмемо чотири функції ветеранської цифрової екосистеми, що проходять через усі чотири середовища, і покажемо, як кожна з них переходить з логіки «паралельних інструментів» у логіку «інтегрованої системи», коли застосовано фільтр.

Функція перша – *підтвердження компетенцій ветерана*. Сьогодні Military Skills Translator на «Кар'єрі ветерана» виконує цю функцію в одному середовищі; інші три середовища такої функціональності не мають. Через фільтр триадичної типології це функція делегована: алгоритмічний переклад

військових навичок у цивільні – задача платформи. Натомість стандарт відповідності цивільним кваліфікаційним рамкам (з виходом на ESCO та європейський рамковий контур кваліфікацій з перспективою інтеграції) – це функція збережена: держава задає правила, за якими переклад вважається валідним. Вихід – стандарт верифікації один для всіх чотирьох середовищ; інструмент перекладу – там, де він уже є; обмінний інтерфейс між середовищами на основі цього стандарту. Зауважимо: це рішення не вимагає нових платформних запусків – воно потребує одного нормативного акта Мінветеранів про стандарт верифікації і одного технічного протоколу обміну.

Функція друга – *особисті освітні траєкторії ветерана*. Сьогодні «Твій Шлях» на veteranpro.gov.ua і навчальні курси на «Кар'єрі ветерана» дублюються. Через фільтр це функція делегована, але із застереженням щодо алгоритмічної прозорості: ветеран має право знати, чому йому запропоновано саме цю траєкторію, а не іншу [31]. Вихід – об'єднаний обмінний інтерфейс особистого добору з єдиним обліковим записом, що приймає дані з різних джерел; обов'язковий пояснювальний модуль («чому така рекомендація?»). Тут варто звернути увагу на досвід європейських ініціатив цифрових мікрокваліфікацій (CEDEFOP) [29], що задають каркас, у якому фрагментарні навчальні модулі поєднуються у структуровану траєкторію через стандартизовані описи результатів навчання – і саме такий каркас здатний інтегрувати у себе різнорідні наявні курси без потреби їх перебудови. У логіці інтеграції це означає, що держава задає стандарт опису результатів навчання (зберігаючи цю функцію), а платформи через обмінний інтерфейс приймають і конвертують одна одної дані про вже пройдені модулі у єдиний кумулятивний профіль ветерана.

Функція третя – *добір вакансій під ветерана*. Сьогодні існує лише на «Кар'єрі ветерана» (близько 1080 роботодавців, понад 64 тисячі вакансій). Через фільтр це функція делегована – і робиться вона добре. Однак вихід ветерана у цей сервіс через «Дію Ветеран PRO» сьогодні неможливий без переходу у нове середовище і нової авторизації. Вихід – глибока інтеграція «Кар'єри ветерана» у «Дія Ветеран PRO» через єдиний знак ідентифікації (token), без зміни оператора платформи. Цікава деталь – і вона часто упускається у дискусіях про «ще одну платформу для ветеранів»: 1080 зареєстрованих роботодавців на «Кар'єрі ветерана» – це вже істотний ринковий капітал, який слід берегти, а не дублювати у наступному середовищі. Принцип «не множити сутності» тут видається доречним.

Функція четверта – *супровід на робочому місці*. Це функція поділена: фахівець із супроводу від громади, кар'єрний радник Державної служби зайнятості (тут – пілот тіснішої взаємодії, запущений у жовтні 2025 року [5]), керівник з персоналу (HR-менеджер) компанії-роботодавця, ветеранська спільнота-побратимство. Через фільтр це не делегується платформі – платформа лише дає координаційний інтерфейс цим людям, проте не замінює їх. Вихід – спільний робочий простір (workspace) для зазначених акторів навколо конкретного ветерана з його згоди, без переведення супроводу в алгоритмічний режим. Дослідження Ігна-

тович (2025) на матеріалі українського пілотного проєкту з кар'єрного консультування ветеранів показало значущий приріст показників адаптивності до кар'єри і персональної ефективності саме за умови поєднання психологічної підтримки і кар'єрного консультування у єдиному супровідному циклі [3] – і саме цей висновок логічно лягає у основу управлінської конструкції «спільного робочого простору». Психологічну сторону справи додатково підтримує дослідження Малгожевської і колег (2025), де показано, що психічне здоров'я ветерана є рамковою, а не периферійною, умовою його працевлаштування – отже, психолог не може бути «зовнішнім» актором цифрового середовища кар'єрної адаптації [13] (рисунок 4).

Що ця типологія дає на стадії розроблення плану заходів Програми «Ветеран. Робота» 2026–2027? Найперше – нагадування простої, але часто упущеної речі: поки нова цифрова ініціатива не пройшла через фільтр триєдиної типології, вона за замовчуванням додається в екосистему як паралельна. Якщо ж пройшла – у плані заходів потрібно явно вказати: яку функцію вона виконує (з трьох блоків), яким стандартом вона зв'язана з рештою екосистеми, який обмінний інтерфейс її інтегрує. Це – ще не готова управлінська процедура, проте вже фільтр, який блокує найдорожчу помилку 2026 року: чергове паралельне середовище. Виходить, що типологія працює як превентивний регламент – простий технологічно і вимогливий до якості постановки задачі.

Рисунок 4. – Застосування триєдиної типології до чотирьох функцій ветеранської цифрової екосистеми: перехід від «паралельних інструментів» до «інтегрованої системи»

Figure 4. – Applying the Triune Typology to the Four Functions of the Veteran Digital Ecosystem: Moving from "Parallel Tools" to "Integrated System"

**Джерело: розроблено авторами.*
**Source: Prepared by the authors.*

Таблиця 3. – Апробація триєдиної типології на чотирьох функціях української ветеранської цифрової екосистеми

Table 3. – Testing the triune typology on four functions of the Ukrainian veteran digital ecosystem

Функція Function	**Поточна локалізація Current localization**	**Тип за типологією Type by typology**	**Запропонований спосіб інтеграції Proposed integration method**
Підтвердження компетенцій	Military Skills Translator на «Кар'єрі ветерана»	Делегована (з вимогою стандарту)	Стандарт верифікації – від держави; інструмент перекладу – у платформи; обмінний інтерфейс між усіма чотирма середовищами
Особисті освітні траєкторії	«Твій Шлях» (veteranpro.gov.ua) + курси на «Кар'єрі ветерана»	Делегована (із прозорістю)	Об'єднаний обмінний інтерфейс з єдиним обліковим записом + пояснювальний модуль
Добір вакансій	«Кар'єра ветерана» (~1080 роботодавців)	Делегована	Інтеграція у «Дія Ветеран PRO» через єдиний знак ідентифікації, без зміни оператора
Супровід на робочому місці	Фахівець громади + ДСЗ + HR компанії + ветеранська спільнота	Поділена	Спільний робочий простір (workspace) для всіх акторів зі згоди ветерана; не делегується алгоритму

Джерело: розроблено авторами на основі [5; 3; 13].
Source: Developed by the authors based on [5; 3; 13].

Що ця типологія дає на стадії розроблення плану заходів Програми «Ветеран. Робота» 2026–2027? Найперше – нагадування простої, але часто упущеної речі: поки нова цифрова ініціатива не пройшла через фільтр триєдиної типології, вона за замовчуванням додається в екосистему як паралельна. Якщо ж пройшла – у плані заходів потрібно явно вказати: яку функцію вона виконує (з трьох блоків), яким стандартом вона зв'язана з рештою екосистеми, який обмінний інтерфейс її інтегрує. Це – ще не готова управлінська процедура, проте вже фільтр, який блокує найдорожчу помилку 2026 року: чергове паралельне середовище. Виходить, що типологія працює як превентивний регламент – простий технологічно і вимогливий до якості постановки задачі.

Друге – і це не менш важливо – типологія задає мову, у якій можна обговорювати наступні кроки з різними партнерами. Донор, державне відомство, ОМС і громадська організація потребують спільної номенклатури функцій, аби розуміти, хто за що відповідає у конкретному пілоті. Без такої номенклатури кожен партнер невідворотно зміщується у власну операційну зону, і навіть найкращі наміри координації перетворюються на серію зустрічей без результату.

Триєдина типологія, на нашу думку, є мінімально достатньою номенклатурою такого роду: вона достатньо багатовимірна, щоб ловити нюанси, і достатньо проста, щоб бути операційною. Зауважимо: ми спираємось тут і на висновок з адміністративно-правового аналізу [9], і на теоретичну позицію Анселла і Торфінга про функцію спільного словника як обов'язкову умову колаборативного врядування [22].

Зробимо ще одне уточнення, важливе саме у українському контексті. Найбільш «делікатна» з трьох – функція поділена. У вітчизняній практиці 2024 – 2026 років її забезпечують одночасно три досить різні актори: близько двох тисяч фахівців із супроводу від громад, мережа з 326 центрів життєстійкості (станом на вересень 2025 року), а також – особливо щодо адаптації ветеранів і ветеранок до роботи у публічній службі – Національне агентство України з питань державної служби разом з Veteran Hub і Програмою реінтеграції ветеранів IREX, що в межах меморандуму від червня 2024 року підготували HR-Порадник і затвердили загальну короткострокову програму «Адаптація та реінтеграція ветеранів та ветеранок до роботи на публічній службі та цивільного життя» (Наказ НАДС № 129-24 від 29.08.2024). Кожен з цих акторів виконує свій сегмент поділеної функції, і саме у цьому сегменті типологія працює найскладніше: будь-яка цифрова інтеграція тут не повинна замінити людську присутність, а лише дати координаційний інтерфейс. Те саме положення підкреслює і дослідження ФУпу про реінтеграцію через економічний та управлінський кут [1]: цифровізація не має витісняти людську ланку – вона має робити її більш бачимою і керованою на рівні плану заходів.

Третє – про що часом забувають у дискусіях про цифрові платформи, – типологія дозволяє по-новому поставити питання моніторингу. Програма 154-р прямо вимагає «єдиної системи показників результативності» [16], проте без диференціації функцій така єдина система перетворюється на «середнє по лікарні». Зважаючи на типологію, моніторинг логічно структурувати у трьох логіках: для збережених функцій – показники якості адміністративного процесу (вчасність, відсотки відмов з обґрунтуваннями, юридична чистота рішень); для делегованих – показники користувацького досвіду і прозорості алгоритмів (час від реєстрації до першої співбесіди, частка користувачів, що переходять до конкретної дії, кількість і характер скарг на алгоритмічні рекомендації); для поділених – показники довіри і утримання у супроводі (частка ветеранів, що продовжують отримувати супровід через 6 і 12 місяців; частка ветеранів, що рекомендують супровід іншим). Таке диференціювання не вимагає нових ресурсів збирання даних – воно лише структурує наявні дані за принципом, який відповідає типу функції. Аналогічну логіку – структурування показників за функціональним призначенням, а не за відомчою належністю – описано і в тих українських авторів, що писали про моніторинг результативності публічних програм у воєнних умовах [12].

Четверте, і останнє, що варто сказати про прикладний потенціал типології – вона задає послідовність кроків для будь-якої нової цифрової ініціативи у ве-

теранській сфері. Ця послідовність може бути сформульована як проста процедура з чотирьох питань. Перше – яку функцію виконує запропонована ініціатива (з якого з трьох блоків)? Друге – який стандарт її зв'язує з рештою екосистеми (стандарт верифікації, стандарт обміну даними, стандарт показників)? Третє – який обмінний інтерфейс її інтегрує (єдиний знак ідентифікації, обмінний протокол даних, спільний робочий простір)? Четверте – який запобіжник проти зловживання передбачено (прозорість алгоритмів, доступ до аудиту, гарантія участі ветеранської спільноти)? Поки нова ініціатива не має чіткої відповіді на всі чотири питання, вона не повинна потрапляти у план заходів – не тому, що вона погана, а тому, що вона ще не сформульована як управлінська задача. Це проста, але дисциплінуюча процедура; коштує вона небагато, а врятовує від найдорожчої помилки.

Дозволимо собі наприкінці одну невелику ілюстрацію, що, як нам здається, надає типології трохи більше плоті. Уявимо ветерана, який звільнився зі служби у січні 2027 року, проживає в обласному центрі і бажає працювати у логістиці. Сценарій без застосування фільтра виглядає так: ветеран самотужки реєструється на «Дія Ветеран PRO», окремо реєструється на «Кар'єра ветерана», ще окремо звертається до фахівця із супроводу, ще окремо – до Державної служби зайнятості. Кожна з чотирьох точок взаємодії веде свій облік, кожна збирає мінімально необхідні дані, кожна не знає, що відбулося у трьох інших. Ветеран робить чотири окремі заходи зусиль; робота координується у його голові. Сценарій із застосуванням фільтра виглядає інакше: ветеран реєструється раз – у «Дія Ветеран PRO», за єдиним знаком ідентифікації; його профіль навичок один раз проходить через Military Skills Translator на «Кар'єрі ветерана» і повертається у «Дія Ветеран PRO» зі стандартизованим описом; «Твій Шлях» на veteranpro.gov.ua пропонує освітню траєкторію з пояснювальним модулем, який ветеран бачить одразу; фахівець із супроводу і кар'єрний радник Державної служби зайнятості входять у спільний робочий простір навколо ветерана з його згоди; HR-менеджер компанії, що зацікавилася його кваліфікацією, отримує доступ до того ж робочого простору з обмеженою видимістю. Усього один обмінний інтерфейс, єдиний знак ідентифікації, спільний робочий простір – і ці чотири паралельних середовища починають працювати разом. Це не реформа і не нова платформа; це точкове додавання трьох технічних інтеграцій, кожна з яких має своє місце у плані заходів і свого виконавця.

І ще одна ділянка картини, яка протягом 2025 – 2026 років стає дедалі помітнішою і яку було б нечесно обминути. Дедалі більше українських військових підрозділів – не очікуючи централізованих запусків – створюють власні *служби ветеранів* (інколи їх називають службами супроводу, інколи – ветеранськими спільнотами підрозділу). Виразний приклад – 241-ша окрема бригада територіальної оборони, де паралельно з адміністративною службою діє громадська організація «Ветерани 241 бригади», що супроводжує побратимів від моменту демобілізації, роз'яснює наявні на ринку і у держави можливості працевлаштування, перепідготовки і підприємницької підтримки [11]. Така траєк-

торія не випадкова: до проєкту Мінсоцполітики із соціального супроводу ветеранів станом на лютий 2026 року вже приєдналися 35 військових частин і підрозділів ЗСУ [7]; цей рух почався грудня 2023 року і зараз набирає характер «другого, висхідного контуру», що рухається від рівня підрозділу, а не від рівня міністерства. У цьому контурі є щось принципово важливе для нашої типології. По-перше, він відкриває «вікно довіри», яке у наявних державних і платформних каналах часто буває закритим: ветеран швидше повірить колишнім побратимам, ніж незнайомому фахівцеві у цивільній громаді. По-друге, він дає змогу долати інформаційну асиметрію щодо реальних умов ринку – не у середньому, а у конкретній галузі, у якій бригадні ветерани уже здобули позиції. Через класиікаційний «фільтр» служба ветеранів підрозділу – це функція переважно поділена: держава задає стандарт її роботи (через постанови про супровід, через професійний стандарт фахівця) і фінансово підтримує, ветеранські організації на рівні підрозділу забезпечують довіру і людську присутність, а цифрові платформи мають дати їм координаційний інтерфейс – щоб «бригадний» канал не існував паралельно державному, а вписувався у спільний робочий простір ветерана. Це і є одне з найперспективніших напрацювань фази 2026 року – і одночасно тестова задача для нашої типології: чи здатна вона включити «бригадну» ланку як повноправний компонент екосистеми, не нав'язуючи їй централізовану логіку, проте і не лишаючи її поза стандартами якості і моніторингу.

Чесно скажемо і про межі моделі – це принципово, аби стаття не справляла враження універсального ключа. Триєдина типологія не вирішує і не претендує вирішити чотирьох речей. Перше – психологічного відновлення як медичної компетенції: цифрові середовища тут можуть лише забезпечити маршрутизацію (як це робить інструмент MARTA на «е-Ветерані») і не повинні замінювати очну фахову допомогу [13]. Друге – фізичної доступності робочого місця для ветеранів з інвалідністю внаслідок війни: це інженерно-будівельна задача, на яку жодна цифрова платформа не відповідає. Третє – формування суспільного ставлення до ветеранів і подолання упереджень роботодавців: це задача комунікаційної політики і освіти, а не управлінської типології. Четверте – і це той пункт, що його варто не забувати – ціннісну підставу довіри між ветеранською спільнотою і державою: вона будується на конкретних рішеннях і виконанні зобов'язань, а не на цифрових інтерфейсах. Усе це лежить за межами нашої моделі, і чесніше про це сказати, ніж створювати ілюзію всеосяжної відповіді.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Підсумуємо без зайвої урочистості. Україна 2026 року перебуває у досить незвичній точці своєї цифрової ветеранської політики: цифрові платформи запускаються тим темпом, на який раніше вистачало хіба що на одну з них; донори, міністерства, фонди роблять це з різних кутів і на різних бюджетах; дані про ветеранів з'являються у чотирьох – п'яти середовищах одночасно. Це нормальна стадія розвитку – стадія розосередженої щедрості, коли ресурсу і амбіцій більше, ніж управлінської рамки координації. Триєдина типологія функцій (зберігаються – делегуються – поділяються) – це і є наша скромна спроба запропонувати таку рамку: не ще

одну платформу і не реформу, а простий аналітичний фільтр на тому етапі, коли його ще можна застосувати безболісно – на стадії розроблення плану заходів Програми «Ветеран. Робота» 2026–2027.

Сама теза, яка лежить в основі типології, не виглядає новаторською – і не повинна. Її серйозність – у наслідках для конкретних рішень: чи стандарти підтвердження компетенцій встановлює держава одноразово і для всіх середовищ, чи їх кожен донор переконструйовує під свою платформу; чи інтеграція «Кар'єри ветерана» у «Дія Ветеран PRO» проходить через спільний знак ідентифікації, чи через черговий запуск нового продукту; чи фахівці із супроводу залишаються людьми у спільному робочому просторі з кар'єрними радниками, чи замінюються алгоритмічним помічником.

Наукова новизна статті полягає у концептуалізації триадичної типології публічних функцій у цифрових середовищах кар'єрної адаптації ветеранів, що поєднує управлінську рамку фасилітативної держави і колаборативних платформ Анселла, Торфінга, Геш [21; 22] із методологією «інструментів врядування» Саламона [30] та запобіжниками щодо меж делегування платформам [25; 31]. Окремий внесок – обґрунтування використання типології як аналітичного фільтра на стадії розроблення плану заходів виконання Державної цільової програми «Ветеран. Робота» 2026–2027.

Як *перспективний напрям подальших досліджень* окреслюємо обережне залучення розосереджених (децентралізованих) цифрових платформ – на основі технології розподіленого реєстру (blockchain) – для побудови інструментів професійного нетворкінгу між ветеранами, обліку та незалежного підтвердження репутаційних даних і компетентнісних історій на основі цифрових унікальних активів (tokenized assets). Скажемо це чесно і без зайвого ентузіазму. Розосередженість і токенізація у публічному управлінні – поняття, яким у поточній фазі бракує не так теоретичного обґрунтування (воно є – у роботах з публічних послуг і платформної модернізації, у європейських ініціативах цифрових мікрокваліфікацій [29] та у проєкті European Blockchain Service Infrastructure), як інституційної готовності й запобіжників від зловживань. Тому ми не запозичуємо ці інструменти у поточну типологію, а лишаємо їх у статусі перспективи – у тому вигляді, у якому вони і функціонують зараз: як можливість, що вимагає поетапного пілотування під суворим публічним наглядом і у тісній взаємодії з міжнародними рамками.

Другий напрям подальших досліджень, що його ми хотіли б особливо виокремити, – *інтеграція служб ветеранів, що їх створюють самі військові підрозділи*, у загальну архітектуру ветеранської цифрової екосистеми. Тенденція, відчутна навесні 2026 року, виглядає так: десятки бригад, полків і батальйонів ЗСУ – спираючись як на власні ветеранські громадські організації (як у 241-й окремій бригаді ТрО [11]), так і на офіційне приєднання до проєкту соціального супроводу Мінсоцполітики (станом на початок 2026 року – 35 військових частин [7]) – створюють «другий, висхідний контур» супроводу, що рухається від рівня підрозділу, а не від рівня міністерства. Це явище потребує окремого дос-

лідження: як його методологічно описати у рамках триадичної типології, як вибудувати координаційний інтерфейс між «бригадною» службою ветеранів і державним фахівцем із супроводу у громаді, як уникнути дублювання при збереженні дорогоцінного ресурсу довіри між побратимами. На наш погляд, саме у цій точці лежить значна частина рішення проблеми, поставленої у статті – бо «бригадна» служба ветеранів за своєю природою має операційний доступ до того, що жодній централізованій платформі недоступне: до людської історії конкретного ветерана, до його реальних рідних і дружніх зв'язків, до неформального авторитету побратима. Зробити це бачимим для управлінської системи, не зруйнувавши неформальний характер – окрема методологічна задача, до якої ми плануємо повернутися.

Окремою темою наступної статті у цьому циклі логічно зробити прицільний компаративний аналіз британської CTP, американської TAP і канадської VAC у частині того, що ми у цій статті не змогли розгорнути – даних про результати працевлаштування ветеранів у середньо- і довгостроковому горизонті.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Єгоричева С., Лахижа М. Реінтеграція ветеранів війни в Україні: управлінські та економічні аспекти. *Розвиток міста.* 2024. № 2. С. 50–58. https://doi.org/10.32782/city-development.2024.2-7

2. Іванова Н. Ю. Людський капітал в умовах війни: виклики та можливості нарощування у контексті повоєнного відновлення. *Економічний простір*. 2025. № 208. URL: https://economicspace.pgasa.dp.ua/article/download/350002/337190 (дата звернення: 27.03.2026).

3. Ігнатович О. Психологічна підтримка ветеранів під час реінтеграції в цивільне життя. *Психологія і особистість.* 2025. № 1. С. 54–64. URL: https://psychpersonality.pnpu.edu.ua/article/view/345862 (дата звернення: 27.03.2026).

4. Актуальні потреби та бачення можливостей для кар'єрного і професійного зростання ветеранів. Український ветеранський фонд. 22.04.2024. URL: https://veteranfund.com.ua/analitics/aktualni-potreby-ta-bachennia-mozhlyvostey-dlia-kar-iernoho-i-profesiynoho-zrostannia-veteraniv/ (дата звернення: 27.03.2026).

5. В Україні запустили два експериментальні проєкти підтримки для ветеранів та тих, хто втратив роботу. *Дзеркало тижня*. 03.11.2025. URL: https://zn.ua/ukr/ECONOMICS/v-ukrajini-zapustili-dva-eksperimentalni-projekti-pidtrimki-dlja-veteraniv-ta-tikh-khto-vtrativ-robotu.html (дата звернення: 27.03.2026).

6. Ветеран PRO: презентували цифровий простір для ветеранів і ветеранок у Дії. Кабінет Міністрів України. 07.07.2025. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/veteran-pro-prezentuvaly-tsyfrovyi-prostir-dlia-veteraniv-i-veteranok-u-dii (дата звернення: 27.03.2026).

7. Ветеранам, військовослужбовцям та їх сім'ям. Міністерство соціальної політики України. URL: https://www.msp.gov.ua/otrymuvacham-soc-pidtrymky/veteranam-viyskovosluzhbovtsyam-ta-simyam (дата звернення: 27.03.2026).

8. Двадцять сьоме загальнонаціональне опитування «Образ ветеранів в українському суспільстві» (2–5 березня 2024). Соціологічна група «Рейтинг». URL: https://ratinggroup.ua/research/ukraine/dvadcyat_some_zagalnonacionalne_opituvanny_obraz_veteraniv_v_ukrainskomu_suspilstvi2-5_bereznya_2024.html (дата звернення: 27.03.2026).

9. Зацерківний В. Проблеми та перспективи економічної реінтеграції ветеранів війни: адміністративно-правовий підхід. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2025. № 5. URL: https://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/342692 (дата звернення: 27.03.2026).

10. Кар'єра, бізнес, цифровізація: як змінюється ветеранська політика України. Український тиждень. 2026. URL: https://tyzhden.ua/kar-iera-biznes-tsyfrovizatsiia-iak-zminiuietsia-veteranska-polityka-ukrainy/ (дата звернення: 27.03.2026).

11. Кравчук О. Як 241-ша бригада вибудовує новий стандарт турботи про військових. *Українська правда*. 20.11.2025. URL: https://www.pravda.com.ua/columns/2025/11/20/8008091/ (дата звернення: 27.03.2026).

12. Кучменко В., Ватульєв М. Цифрова трансформація публічного управління в умовах воєнного стану. *Молодий вчений*. 2025. № 4 (135). https://doi.org/10.32839/2304-5809/2025-4-135-14

13. Малгожевська О. та ін. Психічне здоров'я та працевлаштування ветеранів: стан і рекомендації міжнародних організацій. *Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти. Серія «Педагогіка. Психологія».* 2025. № 2. https://doi.org/10.32782/academ-ped.psyh-2025-2.13

14. Огляд міжнародних практик у сфері реінтеграції ветеранів і ветеранок: міркування щодо воєнного та повоєнного контексту України. ПРООН в Україні. Листопад 2025. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2025-11/undp-ua-veteran-reintegration-report-ukr.pdf (дата звернення: 27.03.2026).

15. Працевлаштування ветеранів – з якими головними проблемами стикаються учасники війни та роботодавці. *NV Бізнес*. 13.06.2025. URL: https://biz.nv.ua/ukr/sviy-biznes/pracevlashtuvannya-veteraniv-z-yakimi-golovnimi-problemami-stikayutsya-uchasniki-viyni-ta-robotodavci-50521858.html (дата звернення: 27.03.2026).

16. 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-р (дата звернення: 27.03.2026).

17. Реінтеграція ветеранів: активісти презентували дослідження. UACRISIS / IREX / Veteran Hub / Юридична сотня / KMIC. URL: https://uacrisis.org/uk/reintegratsiya-veteraniv (дата звернення: 27.03.2026).

18. Уряд прогнозує збільшення кількості ветеранів до 5–6 мільйонів після кінця війни. ZMINA. 23.12.2024. URL: https://zmina.info/news/uryad-prognozuye-zbilshennya-kilkosti-veteraniv-do-5-6-miljoniv-pislya-kinczya-vijny/ (дата звернення: 27.03.2026).

19. Чиріна А., Вітовецька Є., Кононенко В. Реінтеграція ветеранів у цивільне життя: міжнародний досвід та особливості в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-161

20. Як працює «Ветеран PRO»: цифровий простір для ветеранів з покроковими алгоритмами. UA.NEWS. 02.12.2025. URL: https://ua.news/ua/ukraine/iak-pratsiuie-veteran-pro-tsifrovii-prostir-dlia-veteraniv-z-pokrokovimi-algoritmami (дата звернення: 27.03.2026).

21. Ansell C., Gash A. Collaborative Platforms as a Governance Strategy. *Journal of Public Administration Research and Theory.* 2018. Vol. 28, № 1. P. 16–32. https://doi.org/10.1093/jopart/mux030

22. Ansell C., Torfing J. Public Governance as Co-creation: A Strategy for Revitalizing the Public Sector and Rejuvenating Democracy. Cambridge: Cambridge University Press, 2021. 320 p. https://doi.org/10.1017/9781108765381

23. Denhardt J. V., Denhardt R. B. The New Public Service Revisited. *Public Administration Review.* 2015. Vol. 75, № 5. P. 664–672. https://doi.org/10.1111/puar.12347

24. Denhardt R. B., Denhardt J. V. The New Public Service: Serving Rather than Steering. *Public Administration Review.* 2000. Vol. 60, № 6. P. 549–559. https://doi.org/10.1111/0033-3352.00117

25. Heimburg D. von, Wiesche M. Time to break up? The case for tailor-made digital platform regulation based on platform-governance standard types. *Electronic Markets.* 2025. Vol. 35, № 1. Article 3. https://doi.org/10.1007/s12525-024-00747-7

26. Kattel R., Mazzucato M. Mission-oriented innovation policy and dynamic capabilities in the public sector. *Industrial and Corporate Change*. 2018. Vol. 27, № 5. P. 787–801. https://doi.org/10.1093/icc/dty032

27. Kleykamp M., Wenger J. B., Roer E. H., Kubasak M., Hubble T., Skrabala L. Federal Programs to Assist Military-to-Civilian Employment Transitions: Limited Scrutiny and Substantial Investment in Education Programs. RAND Corporation, RR-A1363-12. 2024. URL: https://www.rand.org/pubs/research_reports/RRA1363-12.html (дата звернення: 27.03.2026).

28. Mazzucato M. Mission-oriented innovation policies: challenges and opportunities. *Industrial and Corporate Change.* 2018. Vol. 27, № 5. P. 803–815. https://doi.org/10.1093/icc/dty034

29. Microcredentials for labour market education and training. CEDEFOP. URL: https://www.cedefop.europa.eu/en/projects/microcredentials-labour-market-education-and-training (дата звернення: 27.03.2026).

30. Salamon L. M., Elliott O. V. (eds.). The Tools of Government: A Guide to the New Governance. Oxford; New York: Oxford University Press, 2002. 669 p. ISBN 0195136659.

31. Sørensen E., Torfing J. Accountable Government through Collaborative Governance? *Administrative Sciences.* 2021. Vol. 11, № 4. Article 127. https://doi.org/10.3390/admsci11040127

Конфлікт інтересів.
Автори заявляють, що конфлікту інтересів щодо публікації цього рукопису немає.
Стаття надійшла до редакції 28.03.2026 р.
Стаття рекомендована до друку 01.05.2026 р.
Опубліковано 30.05.2026 р.

Dunayev I. V.,
Dr.Sc. in Public Administration, Professor,
Professor of the Department of Economic Policy and Management,
Education and Research Institute of Public Administration
of V. N. Karazin Kharkiv National University,
4 Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine
e-mail: i.dunaev@karazin.ua https://orcid.org/0000-0002-0790-0496

Velychko Daniïl Yu.,
PhD fellow at the Department of Economic Policy and Management,
Educational and Research Institute «Institute of Public Administration»,
V. N. Karazin Kharkiv National University, 4 Svobody Sq., Kharkiv, Ukraine;
Junior Lieutenant of the Armed Forces of Ukraine
e-mail: Vel057law@gmail.com http://orcid.org/0009-0000-2820-9170

DELEGATION AND RETENTION OF PUBLIC FUNCTIONS IN THE DIGITAL ENVIRONMENTS FOR CAREER ADAPTATION OF WAR VETERANS

Abstract. The article addresses the task of substantiating a governance typology of public functions in digital environments for the career adaptation of war veterans. The starting observation is set: as of April 2026, Ukraine simultaneously operates four to five relatively parallel digital environments of veteran policy («Diia Veteran PRO» section in the Diia application, the veteranpro.gov.ua portal, the «Career of a Veteran» platform, the «e-Veteran» platform), a network of around two thousand veteran-support specialists in communities, and the State Targeted Programme «Veteran. Work» for 2026–2027 with a budget of 276.471 million hryvnias; yet no management framework explains which functions the state retains, which it

delegates to platforms, and which it shares with civil society and business. Drawing on national data from the Ukrainian Veterans Foundation, the Sociological Group «Rating», IREX/Veteran Hub/KIIS, and comparative review of CTP (UK), TAP (USA), and VAC (Canada), the article argues that the issue is not the absence of digital tools but their dispersion; this dispersion disorients the veteran (67.79% are unaware of existing retraining programmes), the employer (34.2% of companies acknowledge the absence of effective support programmes), and the public manager. A triadic typology of functions – retained, delegated, and shared – is proposed, each linked to a corresponding support mechanism and abuse safeguard. The typology is tested on four veteran ecosystem functions: verification of competences, personalised educational pathways, matching with employers, and on-the-job support. The article proposes the typology as an analytical filter when designing the implementation action plan of the «Veteran. Work» Programme 2026–2027. The limits of the model are stated (psychological rehabilitation, physical workplace accessibility, social attitudes), and a direction for further research is outlined – the cautious deployment of decentralised digital platforms based on distributed ledger technology (blockchain) for building tools of professional veteran networking, recording, and independent verification of reputational data on the basis of tokenised assets.

Keywords: public administration, war veterans, career adaptation, digital educational environments, delegation of public functions, digital platforms, Veteran. Work Program.

REFERENCES

1. Yehorycheva, S., Lakhyzha, M. (2024). Reintegration of war veterans in Ukraine: managerial and economic aspects. *Rozvytok mista, no 2, 50–58*. https://doi.org/10.32782/city-development.2024.2-7 [in Ukrainian].

2. Ivanova, N.Yu. (2025). Human capital in conditions of war: challenges and opportunities for build-up in the context of post-war recovery. *Ekonomichnyi prostir, no 208*. URL: https://economicspace.pgasa.dp.ua/article/download/350002/337190 [in Ukrainian].

3. Ihnatovych, O. (2025). Psychological support of veterans during reintegration into civilian life. *Psykholohiia i osobystist, no 1, 54–64.* URL: https://psychpersonality.pnpu.edu.ua/article/view/345862 [in Ukrainian].

4. Current needs and vision of opportunities for career and professional growth of veterans. Ukrainian Veterans Foundation, 22 April 2024. (2024). URL: https://veteranfund.com.ua/analitics/aktualni-potreby-ta-bachennia-mozhlyvostey-dlia-kar-iernoho-i-profesiynoho-zrostannia-veteraniv/ [in Ukrainian].

5. In Ukraine, two experimental support projects have been launched for veterans and those who lost their jobs. Dzerkalo Tyzhnia, 3 November 2025. (2025). URL: https://zn.ua/ukr/ECONOMICS/v-ukrajini-zapustili-dva-eksperimentalni-projekti-pidtrimki-dlja-veteraniv-ta-tikh-khto-vtrativ-robotu.html [in Ukrainian].

6. Veteran PRO: a digital space for veterans was presented in Diia. Cabinet of Ministers of Ukraine, 7 July 2025. (2025). URL: https://www.kmu.gov.ua/news/veteran-pro-prezentuvaly-tsyfrovyi-prostir-dlia-veteraniv-i-veteranok-u-dii [in Ukrainian].

7. To veterans, servicemen and their families. Ministry of Social Policy of Ukraine. URL: https://www.msp.gov.ua/otrymuvacham-soc-pidtrymky/veteranam-viyskovosluzhbovtsyam-ta-simyam [in Ukrainian].

8. The 27th national survey «Image of veterans in Ukrainian society» (2–5 March 2024). (2024). Sociological Group «Rating». URL: https://ratinggroup.ua/research/ukraine/dvadcyat_some_zagalnonacionalne_opituvanny_obraz_veteraniv_v_ukrainskomu_suspilstvi2-5_bereznya_2024.html [in Ukrainian].

9. Zatserkivnyi, V. (2025). Problems and prospects of economic reintegration of war veterans: an administrative and legal approach. *Analitychno-porivnialne pravoznavstvo, no 5.* URL: https://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/342692 [in Ukrainian].

10. Career, business, digitalization: how veteran policy of Ukraine is changing. (2026). Ukrainian Tyzhden, 2026. URL: https://tyzhden.ua/kar-iera-biznes-tsyfrovizatsiia-iak-zminiuietsia-veteranska-polityka-ukrainy/ [in Ukrainian].

11. Kravchuk, O. (2025). How the 241st brigade builds a new standard of care for the military. Ukrainska Pravda, 20 November 2025. URL: https://www.pravda.com.ua/columns/2025/11/20/8008091/ [in Ukrainian].

12. Kuchmenko, V., Vatuliev, M. (2025). Digital transformation of public administration under the conditions of martial law. *Molodyi vchenyi, no 4 (135).* https://doi.org/10.32839/2304-5809/2025-4-135-14 [in Ukrainian].

13. Malhozhevska, O. et al. (2025). Mental health and employment of veterans: state and recommendations of international organisations. *Naukovyi visnyk Vinnytskoi akademii bezperervnoi osvity. Seriia «Pedahohika. Psykholohiia». No 2.* https://doi.org/10.32782/academ-ped.psyh-2025-2.13 [in Ukrainian].

14. Review of international practices in the field of reintegration of veterans: considerations for the wartime and post-war context of Ukraine. (2025). UNDP in Ukraine, November 2025. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2025-11/undp-ua-veteran-reintegration-report-ukr.pdf [in Ukrainian].

15. Employment of veterans – main problems faced by war participants and employers. (2025). NV Business, 13 June 2025. URL: https://biz.nv.ua/ukr/sviy-biznes/pracevlashtuvannya-veteraniv-z-yakimi-golovnimi-problemami-stikayutsya-uchasniki-viyni-ta-robotodavci-50521858.html [in Ukrainian].

16. On approval of the State Targeted Programme «Veteran. Work» for 2026–2027: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine of 11 February 2026 No 154-r. (2026). URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/154-2026-p [in Ukrainian].

17. Reintegration of veterans: activists presented research. UACRISIS / IREX / Veteran Hub / Yurydychna Sotnia / KIIS. URL: https://uacrisis.org/uk/reintegratsiya-veteraniv [in Ukrainian].

18. The government forecasts an increase in the number of veterans to 5–6 million after the end of the war. (2024). ZMINA, 23 December 2024. URL: https://zmina.info/news/uryad-prognozuye-zbilshennya-kilkosti-veteraniv-do-5-6-miljoniv-pislya-kinczya-vijny/ [in Ukrainian].

19. Chyrina, A., Vitovetska, Ye., Kononenko, V. (2024). Reintegration of veterans into civilian life: international experience and features in Ukraine. *Ekonomika ta suspilstvo, no 67*. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-161 [in Ukrainian].

20. How «Veteran PRO» works: digital space for veterans with step-by-step algorithms. UA.NEWS, 2 December 2025. URL: https://ua.news/ua/ukraine/iak-pratsiuie-veteran-pro-tsifrovii-prostir-dlia-veteraniv-z-pokrokovimi-algoritmami [in Ukrainian].

21. Ansell, C., Gash, A. (2018). Collaborative Platforms as a Governance Strategy. *Journal of Public Administration Research and Theory, vol. 28, no 1, 16–32.* https://doi.org/10.1093/jopart/mux030

22. Ansell, C., Torfing, J. (2021). Public Governance as Co-creation: A Strategy for Revitalizing the Public Sector and Rejuvenating Democracy. Cambridge: Cambridge University Press. https://doi.org/10.1017/9781108765381

23. Denhardt, J.V., Denhardt, R.B. (2015). The New Public Service Revisited. *Public Administration Review, vol. 75, no 5, 664–672*. https://doi.org/10.1111/puar.12347

24. Denhardt, R.B., Denhardt, J.V. (2000). The New Public Service: Serving Rather than Steering. *Public Administration Review, vol. 60, no 6, 549–559.* https://doi.org/10.1111/0033-3352.00117

25. Heimburg, D. von, Wiesche, M. (2025). Time to break up? The case for tailor-made digital platform regulation based on platform-governance standard types. *Electronic Markets, vol. 35, no 1. Article 3.* https://doi.org/10.1007/s12525-024-00747-7

26. Kattel, R., Mazzucato, M. (2018). Mission-oriented innovation policy and dynamic capabilities in the public sector. *Industrial and Corporate Change, vol. 27, no 5, 787–801.* https://doi.org/10.1093/icc/dty032

27. Kleykamp, M., Wenger, J.B., Roer, E.H., Kubasak, M., Hubble, T., Skrabala, L. (2024). Federal Programs to Assist Military-to-Civilian Employment Transitions: Limited Scrutiny and Substantial Investment in Education Programs. RAND Corporation, RR-A1363-12. URL: https://www.rand.org/pubs/research_reports/RRA1363-12.html

28. Mazzucato, M. (2018). Mission-oriented innovation policies: challenges and opportunities. *Industrial and Corporate Change, vol. 27, no 5, 803–815*. https://doi.org/10.1093/icc/dty034

29. Microcredentials for labour market education and training. CEDEFOP. URL: https://www.cedefop.europa.eu/en/projects/microcredentials-labour-market-education-and-training.

30. Salamon L. M., Elliott O. V. (eds.). (2002). The Tools of Government: A Guide to the New Governance. Oxford; New York: Oxford University Press.

31. Sørensen, E., Torfing, J. (2021). Accountable Government through Collaborative Governance? *Administrative Sciences, vol. 11, no 4. Article 127.* https://doi.org/10.3390/admsci11040127

Conflict of interest.

The authors declare that there is no conflict of interest regarding the publication of this manuscript.

The article was received by the editors 28.03.2026.
The article is recommended for printing 01.05.2026.
Published 30.05.2026.