



ЧЕСНО



Kingdom of the Netherlands

MATRA Programme

**ПРОГРАМА
ВЕТЕРАНСЬКОГО
ЛІДЕРСТВА**

ВІД СЛУЖБИ ДО ДЕРЖСЛУЖБИ:

**представленість ветеранів
у складі органів влади України**



Київ 2026

Дослідження проведено за підтримки програми MATRA

Програма MATRA — це ініціатива уряду Нідерландів із підтримки соціальних трансформацій, яка діє в Україні з 1993 року. Вона розпочалася як програма, спрямована на допомогу країнам Східної Європи, зокрема Україні, стати демократичними, плюралістичними правовими державами з сильним громадянським суспільством.

Нині MATRA продовжує сприяти зміцненню громадянського суспільства, демократії та верховенства права в Україні. Щоб ефективно реагувати на поточні виклики та події в Україні, MATRA допомагає задовольняти потреби українського народу у воєнний час, долати наслідки російської агресії, продовжувати поточний процес реформ, готуватися до післявоєнного відновлення та реконструкції, а також до європейської інтеграції України.

Відповідальність за зміст дослідження несуть автори, і він не обов'язково відображає офіційну позицію Нідерландів.

ЗМІСТ

Вступ.....	5
Методологія.....	6
Обмежена видимість ветеранів у кадровій системі державних органів	8
Прогалини обліку ветеранів у державних структурах	8
Представленість ветеранів в органах влади	9
Інструменти професійної інтеграції ветеранів.....	13
Ветерани-керівники в державному управлінні	15
Родини ветеранів у системі державної служби	17
Громадські ради як точка впливу	19
Висновки	20
Рекомендації	21

Перелік скорочень

ГО	Громадська організація
Державіаслужба	Державна авіаційна служба України
Держагентство відновлення	Державне агентство відновлення та розвитку інфраструктури України
Держаудитслужба	Державна аудиторська служба України
Держмитслужба	Державна митна служба України
Держфінмоніторинг	Державна служба фінансового моніторингу України
ДІАМ	Державна інспекція архітектури та містобудування України
ДПС	Державна податкова служба України
НАЗК	Національне агентство з питань запобігання корупції
МВС	Міністерство внутрішніх справ України
МЗС	Міністерство закордонних справ України
Мін'юст	Міністерство юстиції України
Мінветеранів	Міністерство у справах ветеранів України
Мінекономіки	Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України
Міненерго	Міністерство енергетики України
Мінкульт	Міністерство культури України
Мінмолодьспорт	Міністерство молоді та спорту України
Міноборони, МО	Міністерство оборони України
Мінрозвитку	Міністерство розвитку громад та територій України
Мінсоцполітики	Міністерство соціальної політики, сім'ї та єдності України
Мінфін	Міністерство фінансів України
Мінцифри	Міністерство цифрової трансформації України
МОЗ	Міністерство охорони здоров'я України
МОН	Міністерство освіти і науки України
Нацсоцслужба	Національна соціальна сервісна служба України
ОІВВ	Особа з інвалідністю внаслідок війни
ОМС	Органи місцевого самоврядування
Південно-Східне МРУ з ПВКП	Південно-Східне міжрегіональне управління з питань виконання кримінальних покарань
Південно-Центральне МРУ з ПВКП	Південно-Центральне міжрегіональне управління з питань виконання кримінальних покарань
ПлейСіті	Державне агентство України "ПлейСіті"
УБД	Учасник бойових дій
Укрдержархів	Державна архівна служба України
Укртрансбезпека	Державна служба України з безпеки на транспорті

ВСТУП

Участь ветеранів у розробленні політик, ухваленні та виконанні рішень національного рівня, зокрема в міністерствах та підпорядкованих їм органах, Апараті Верховної Ради та таких допоміжних органах, як Офіс Президента, дає можливість зробити ветеранську політику дійсно наскрізною, а самим ветеранам перейти зі статусу отримувачів соціальних, медичних та інших послуг до активних суб'єктів.

Саме тому важливо, щоб ветерани, які вже стають однією з найчисельніших і найвпливовіших соціальних груп, працювали не лише в профільному Міністерстві у справах ветеранів чи безпековому блоці, а й у галузях економіки, освіти, охорони здоров'я, інфраструктури, цифровізації, дипломатії й інших органах влади. В суспільстві та ветеранській спільноті існує очікування, що досвід військової служби формує високий рівень відповідальності, стійкості й готовності до роботи в умовах невизначеності, що потенційно може посилити якість управлінських рішень у публічному секторі, а ветерани-управлінці будуть більш стійкими до маніпуляцій, корупції, інших негативних явищ та здатні якісно змінити державні інституції.

Попри зростання кількості ветеранів у державному секторі, їхня присутність у центральних органах влади залишається незначною — близько 5% держслужбовців міністерств є учасниками бойових дій (УБД)

та особами з інвалідністю внаслідок війни (ОІВВ), а третина ветеранів-посадовців працює керівниками різних рівнів. Причому найбільша залученість ветеранів саме в мілітарних відомствах, зокрема в Міноборони, МВС та профільному Мінветеранів, а найменша — в міністерствах цифрової трансформації та енергетики. В Апараті Верховної Ради України статус ветерана мають 6% працівників і держслужбовців.

Водночас суспільний запит на участь ветеранів очевидний — дослідження Руху ЧЕСНО “Участь ветеранів у політиці переваги | ризику | бар'єри | потреби” показало, що 66% українців позитивно ставляться до залучення ветеранів у політичне життя, частиною якого є державна та публічна служба, а самі ветерани очікують від держави можливостей для розвитку та реалізації. Це свідчить, що інтеграція ветеранів у систему управління потребує системного підходу, зокрема дослідження реального кадрового запиту й оцінювання професійних компетенцій ветеранів, формування цілісної державної політики їхнього залучення, адаптації та кар'єрного зростання.

Щоб дослідити участь ветеранів у формуванні політик, Рух ЧЕСНО надіслав запити щодо кількості працевлаштованих ветеранів, зокрема на керівних посадах, та членів родин ветеранів у всі 15 міністерств України та підпорядковані їм органам, Апарат ВРУ та Офіс Президента.

МЕТОДОЛОГІЯ

Метою дослідження є оцінювання рівня представленості ветеранів в органах законодавчої та виконавчої влади України, аналіз їхньої ролі у формуванні та реалізації державної політики та роботі державних інституцій.

В межах дослідження також проаналізовано зайняття ветеранами керівних посад, участь членів родин ветеранів у системі державної служби, а також наявність інституційних механізмів залучення ветеранів, зокрема програм стажування, дорадчих органів і кадрових ініціатив.

Дослідження здійснене із застосуванням якісних і кількісних методів збору й аналізу даних й охоплювало:

- контент-аналіз законодавчих актів у частинах, які прямо чи опосередковано стосуються залучення ветеранів до роботи на державній та публічній службі;
- аналіз відповідей державних органів;
- порівняння показників між різними інституціями.

Основним **джерелом інформації** стали відповіді 15 міністерств України та підпорядкованих їм центральних органів виконавчої влади, а також Апарату Верховної Ради України на офіційні запити Руху ЧЕСНО з проханням про надання інформації станом на 31 грудня 2025 року щодо:

- загальної кількості державних службовців, працівників і військовослужбовців у міністерствах, підпорядкованих їм органах та апараті ВРУ;
- кількості ветеранів у штаті, зокрема:
 - осіб зі статусом учасника бойових дій (УБД);
 - осіб із інвалідністю внаслідок війни (ОІВВ);

- кількості членів сімей загиблих, полонених, зниклих безвісти Захисників і Захисниць України, а також членів сімей військовослужбовців і ветеранів (за наявності обліку таких даних);
- кількості ветеранів на керівних посадах різного рівня (міністрів, заступників міністрів, державних секретарів, директорів департаментів, начальників управлінь, відділів тощо);
- участі ветеранів у громадських радах, робочих групах й інших консультативно-дорадчих органах (за наявності).

Згідно із законодавчим визначенням, ветеранами є учасники бойових дій, зокрема й чинні військовослужбовці, особи з інвалідністю внаслідок війни та учасники війни. У цьому дослідженні ми розглядаємо представленість винятково ветеранів зі статусом УБД й ОІВВ.

Були **опрацьовані відповіді** від 15 міністерств України та 26 підпорядкованих їм органів державної влади, що надали інформацію у відповідь на запити, а також Апарату Верховної Ради України та Офісу Президента України.

Окрему увагу приділено частці ветеранів на керівних посадах та пошуку наявних інституційних механізмів залучення ветеранів до державної служби, зокрема програм стажування, кадрових ініціатив, консультативно-дорадчих органів й інших практик входження в публічний сектор. Також проаналізовано доступність даних щодо членів родин ветеранів, загиблих, полонених та зниклих безвісти Захисників і Захисниць України й рівень уваги органів влади до цієї категорії працівників.

Отримані відповіді були систематизовані та внесені до єдиної бази даних у форматі електронних таблиць. У дослідженні ви-

користовувався **описовий статистичний аналіз**.

Результати дослідження слід розглядати з урахуванням низки **обмежень**:

- не всі органи влади ведуть системний облік інформації щодо ветеранського статусу працівників або членів їхніх родин;
- частина установ надала неповні відповіді через службовий характер інформації;
- дані ґрунтуються на самообліку та внутрішній кадровій звітності установ, що може створювати розбіжності в підходах до підрахунку;
- дослідження фіксує ситуацію станом на 31 грудня 2025 року й не відображає кадрові зміни після цієї дати.

ОБМЕЖЕНА ВИДИМІСТЬ ВЕТЕРАНІВ У КАДРОВІЙ СИСТЕМІ ДЕРЖАВНИХ ОРГАНІВ

Питання участі ветеранів у процесах формування державної політики та роботи органів влади поступово стає одним із ключових викликів для системи державного управління. В Міністерстві у справах ветеранів також наголошують на важливості дослідження політичної й інституційної

участі ветеранів, адже ефективна ветеранська політика має формуватися на основі реальних потреб і запитів ветеранської спільноти. Водночас з'являється потреба в пошуку механізмів залучення ветеранів до процесів ухвалення рішень та роботи державних інституцій.

Прогалини обліку ветеранів у державних структурах

Представленість ветеранів у міністерствах, підпорядкованих їм органах й інших державних структурах є важливим аспектом не лише з точки зору працевлаштування чи адаптації після служби. Йдеться також про формування більш чутливих до наслідків війни державних політик, посилення інституційної спроможності органів влади й інтеграцію досвіду військової служби в сферу державного управління. Попри суспільний запит, участь ветеранів в органах влади залишається обмеженою та нерівномірною.

Не всі органи влади збирають і ведуть облік інформації про те, чи є їхні працівники й державні службовці ветеранами, або ж членами родин ветеранів та військово-службовців, загиблих захисників та захисниць, полонених і зниклих безвісти. Зокрема така статистика відсутня в МОЗ та Офісі Президента.

Також не вдалося отримати детальну інформацію від Апарату Верховної Ради про кількість ветеранів зі статусом УБД та OIBB, ветеранів-керівників, а також про представленість у штаті рідних ветеранів.

За станом на 31 грудня 2025 року у МОЗ загальна фактична кількість державних службовців та працівників становила 192 особи, інша інформація за вказаними у вищезазначеному листі даними відсутня.

Частина відповіді МОЗ щодо кількості ветеранів та членів їхніх родин у штаті, надана Руху ЧЕСНО

спості.

Оскільки станом на 31 грудня 2025 року зазначена у запиті інформація в Офісі Президента України не створювалася, надати її не вбачається можливим.

Частина відповіді Офісу Президента щодо кількості ветеранів і членів їхніх родин у штаті, надана Руху ЧЕСНО

Представленість ветеранів в органах влади

За даними дослідження, середній рівень представленості ветеранів в органах виконавчої влади та апараті парламенту становить лише близько 5–6%, що свідчить про розрив між масштабом ветеранської спільноти в суспільстві та фактичною участю її представників у процесах державного управління. На це може впливати комплекс факторів — від проходження реінтеграції до недостатньо сформованих механізмів переходу ветеранів у систему публічного управління, обмеженої інституційної відкритості, відсутності системної політики залучення та нерозвинених практик підтримки ветеранів у державних структурах.

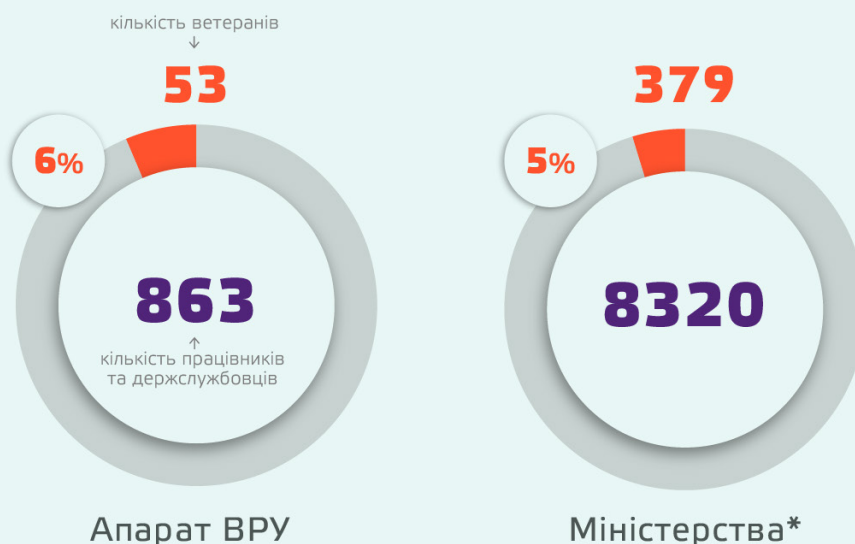
Загалом у 14 міністерствах із 8320 держслужбовців на посадах різного рівня 379 є

ветеранами, тобто майже 5% всього штату, з яких 322 мають статус УБД, а 59 — ОІВВ. Зазначимо, що деякі ветерани мають подвійний статус.

Найбільша кількість УБД та ОІВВ працює безпековому та профільному напрямках: міністерствах оборони, внутрішніх справ, у справах ветеранів, закордонних справ, а також економіки, довілля та сільського господарства.

Найбільша кількість ветеранів відносно до всіх працевлаштованих, очікувано, працює в Мінветеранів, МВС та Міноборони. В штаті останнього також є військовослужбовці, з яких 194 є учасниками бойових дій,

ПРЕДСТАВЛЕНІСТЬ ВЕТЕРАНІВ В ОРГАНАХ ВЛАДИ



*Без урахування даних МОЗ

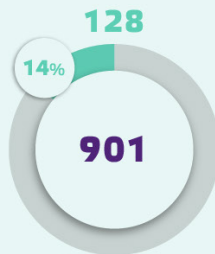
Дані з відповідей від міністерств та Апарату ВРУ на запит Руху ЧЕСНО

КІЛЬКІСТЬ ВЕТЕРАНІВ У МІНІСТЕРСТВАХ

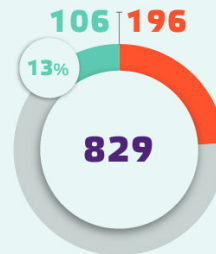
кількість ветеранів у штаті кількість військовослужбовців



Мінветеранів



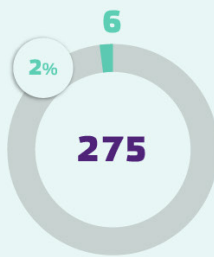
МВС



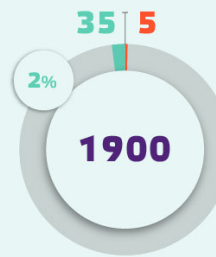
Міноборони



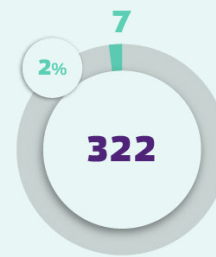
Мінекономіки



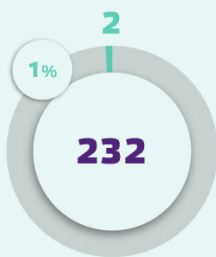
Мінсоцполітики



МЗС (апарат та ЗДУ)



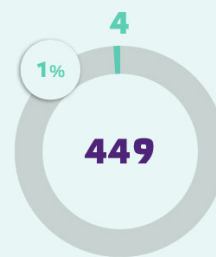
МОН



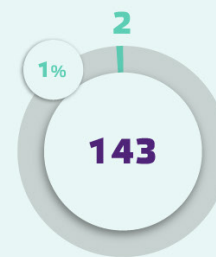
Мінкульт



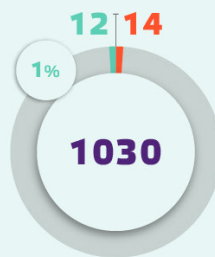
Мінфін



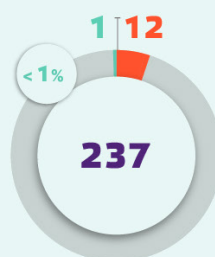
Мінрозвитку



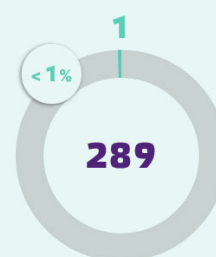
Мінмолодьспорт



Мін'юст



Мінцифри



Міненерго

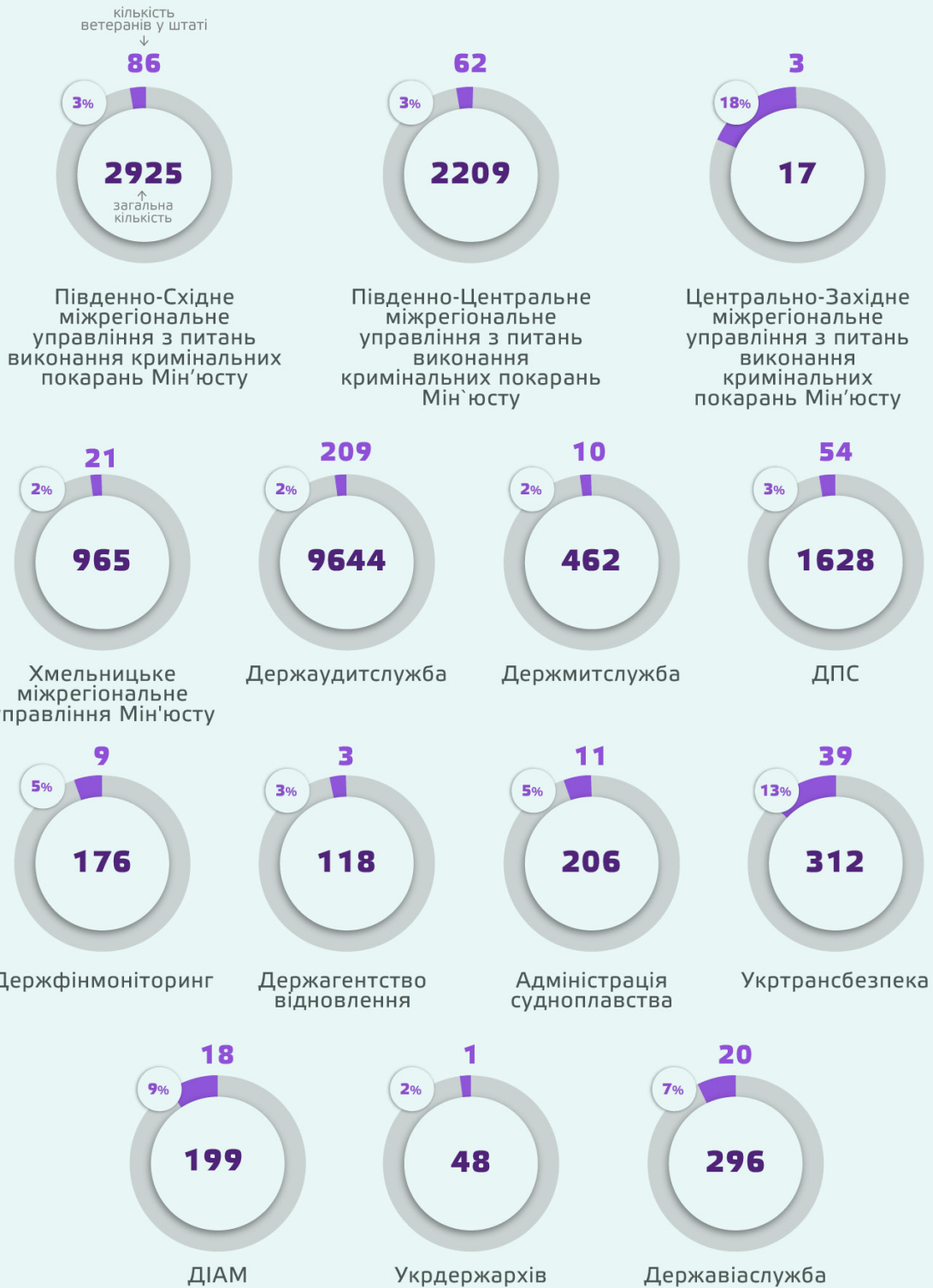
Дані станом на 31 грудня 2025 року

ПРЕДСТАВЛЕНІСТЬ ВЕТЕРАНІВ В УРЯДІ



Дані станом на 31 грудня 2025 року

КІЛЬКІСТЬ ВЕТЕРАНІВ У ПІДПОРЯДКОВАНИХ ОРГАНАХ



Дані станом на 31 грудня 2025 року

а двоє — особами з інвалідністю внаслідок війни. Як зазначено у відповіді Міноборо-ни, відомості щодо загальної кількості державних службовців і військовослужбовців міністерства належать до службової інформації та не підлягають розголошенню, тому дані щодо чисельності працівників апарату міністерства взято з постанови Кабінету Міністрів [№ 1410](#) — 829 осіб.

Показово, що станом на липень 2025 року, ще до [реорганізації](#) міністерств, кількість ветеранів в їхніх штатах [становила 4%](#). Таке зростання, зокрема, може бути пов'язане зі збільшенням кількості ветеранів, які по-

вертаються до цивільного життя, та їхньою реінтеграцією.

В низці міністерств протягом 2025 року спостерігалася як позитивна, так і негативна динаміка змін у кількості працевлаштованих ветеранів.

Ветерани також є працівниками підпорядкованих міністерствам органів, однак їхнє представництво різниться. Так, із 26 установ, від яких вдалося отримати відповідь, лише у 14 відсоткова частка ветеранів перевищує 1%.

	липень 2025	грудень 2025	різниця
 Мінветеранів	38	40	+2
 МВС	102	128	+26
 Мінкульт	0	2	+2
 Мінфін	8	7	-1
 МОН	9	7	-2
 Міненерго	3	1	-2

Інструменти професійної інтеграції ветеранів

Деякі державні органи запроваджують програми стажування для ветеранів, що допомагають ознайомитися з роботою “зсередини”, адаптуватися до цивільного життя, а також посилити саму інституцію вмотивованими та кваліфікованими кадрами.

У листопаді 2024 року [НАЗК](#) запустило

пілотний проєкт стажування ветеранок і ветеранів, яке тривало від двох до чотирьох тижнів. Для участі в проєкті свої резюме подали 45 кандидатів, із них 16 долучилися до програми за результатами відбору. Проте, за словами заступника голови Комітету з питань соціалістики та прав ветеранів [Тараса Тарасенка](#), на роботу [не взяли жодного](#) учасника програми через

невміння цивільних спілкуватися з військовими.

У лютому 2026 року [МЗС](#) оголосило про можливість долучення ветеранів і ветеранок до дипломатичної команди, зокрема щодо стажування в апараті міністерства.

У 2023 році 60 ветеранів та ветеранок протягом місяця пройшли навчання в чотирьох центрах компетенцій та інновацій “Кібер Дія”, створених у співпраці з Міністерством цифрової трансформації, університетами, ГО “НАКБУ”, ГО “Кібер Дія” та платформи “Дія.Бізнес”, а також стажування в ЦНАПах Києва, Харкова, Львова та Дніпра.

Також існує низка програм стажування для молоді (віком до 35 років), у яких можуть взяти участь ветерани. Наприклад, у 2025 році відбулося піврічне стажування в [Апараті Верховної Ради України](#) для молоді, яка не перебуває на посадах державної служби, а з серпня по лютий минулого року — стажування молоді в [Мінветеранів](#), а також інші програми. Проте вони не прямо орієнтовані на ветеранську спільноту.

Крім того, серед народних депутатів є [ініціатива](#) щодо залучення ветеранів до своїх команд, щоб вони отримували політичний досвід та експертизу парламентарів. А в деяких депутатів ветерани вже працюють [помічниками](#).

Водночас політична активність потребує не лише амбіцій та можливостей, а й певних навичок. Саме тому в Україні [державний](#) і [громадський](#) сектори, а також [заклади освіти](#) реалізують різноманітні навчальні програми.

Зокрема, Рух ЧЕСНО з 2024 року реалізує [Програму ветеранського лідерства](#) — багатомодульну навчальну програму для ветеранів і ветеранок, які прагнуть впливати на розвиток країни та своїх громад, що зосереджена на темі політичного лідерства. Програма поєднує освітні сесії від практиків, розбір реальних кейсів і роботу над власними ідеями, які можуть бути реалізовані вже під час навчання, а також створення ветеранського ком'юніті — спільноти, де учасники підтримують одне одного, обмінюються досвідом і разом працюють над важливими змінами.



Випускниця Програми ветеранського лідерства Дара Фугалевич

ВETERАНИ-КЕРІВНИКИ В ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ

Окрім залучення ветеранів до роботи в державних органах, важливою також є їхня представленість на керівних посадах, до прикладу міністрів та керівників, а також їхніх заступників, начальників відділів, департаментів тощо. Адже на цих посадах не лише розробляються політики, а й ухвалюються рішення.

Представленість ветеранів на керівних посадах з липня 2025 року зменшилася з 42% до 35%. Тоді зі 320 ветеранів 135 обіймали вищі посади, а станом на 31 грудня 2025 року 129 ветеранів із 379 є керівниками різних рівнів.

Найбільша кількість ветеранів держслужбовців і військовослужбовців на керівних посадах — в Міністерстві оборони: 21 та 71 відповідно.

Також керівні посади обіймають близько половини ветеранів-держслужбовців у міністерствах внутрішніх справ, у справах ветеранів, економіки, довкілля та сільського господарства, фінансів, соціальної політики, розвитку громад та територій. Усі троє ветеранів міністерств цифрової трансформації й молоді та спорту є керівниками різних рівнів, тоді як у Мінкульту та Мінерго немає жодного ветерана на керівній посаді.

Серед підпорядкованих органів найбільша кількість ветеранів-керівників працює в Держмитслужбі, Укртрансбезпеці та Держаудитслужбі.

У штаті Укрдержархіву, Нацсоцслужби та “ПлейСіті” працює по одному ветерану, які є керівниками. В 11 інших підпорядкова-

них органах немає ветеранів на керівних посадах, а в Південно-Східному міжрегіональному управлінні з питань виконання кримінальних покарань з 86 ветеранів лише один обіймає керівну посаду.

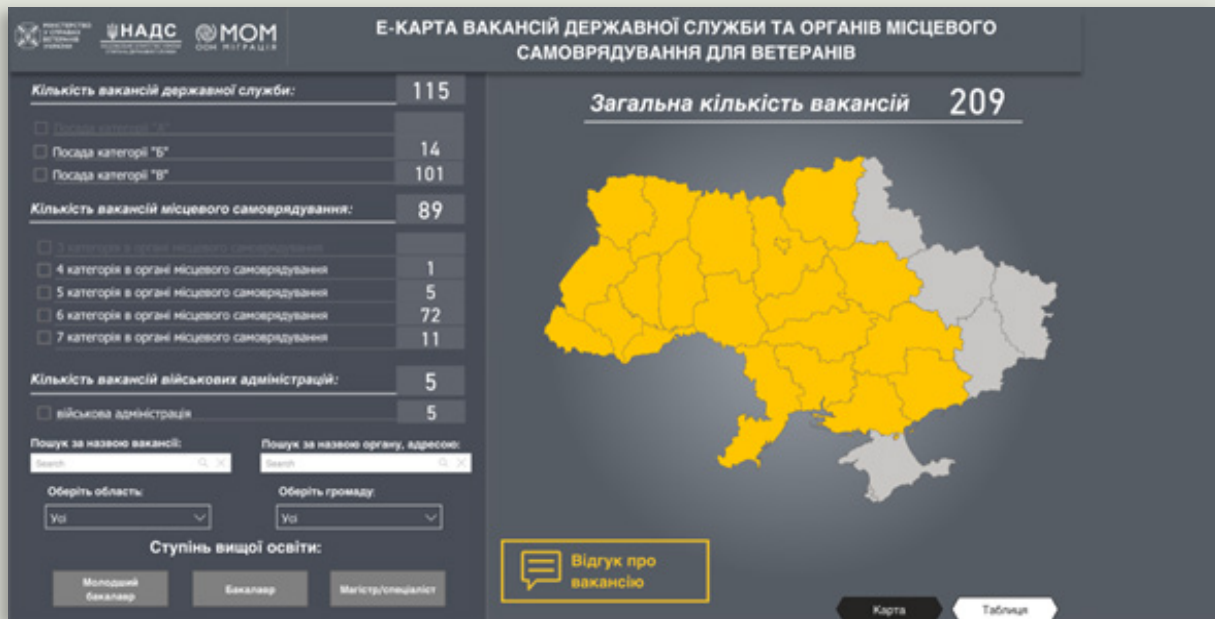
Інформацію щодо представленості ветеранів на керівних посадах в Апараті ВРУ отримати не вдалося.

Існує своєрідна закритість державних структур для ветеранів через низькі зарплати на “стартових” посадах, до прикладу спеціалістів і головних спеціалістів, тоді як на керівних посадах з вищою оплатою оновлення кадрів відбувається повільніше.

“Є штатний розпис, у якому люди, переважно заброньовані, і вони в кар’єрному зростанні займають посади. Коли повертаються учасники бойових дій, то високооплачувані чи навіть середньооплачувані посади вже зайняті. В цьому основна проблема присутності учасників бойових дій у державній вертикалі й органах місцевого самоврядування”

— зазначила голова Комітету з питань соціальної політики та захисту прав ветеранів Галина Третякова.

Цю думку підкріплює е-Карта вакансій державної служби та органів місцевого самоврядування для ветеранів, де серед вакансій на держслужбі за категорією “Б” (керівні посади) доступні 14 посад начальників відділів, завідувачів секторів тощо, а за категорією “В” (не керівні) — 101 посада спеціалістів та головних спеціалістів. Ситуація аналогічна й для органів місцевого самоврядування. Так з 89 вакансій ОМС лише одна — директора департаменту, ще п’ять — начальників відділів, решта 83 — головних і провідних спеціалістів (6 та 7 категорій).



**станом на 27 квітня 2026 року*

Для підвищення доступності ветеранів до високооплачуваної роботи розробляють обговорюють низку рішень. До прикладу, на комітетських слуханнях у липні 2025 року під час обговорення законопроекту № 13180 щодо сприяння працевлаштуванню учасників бойових дій та забезпечення їх економічної самостійності експерти та роботодавці наголосили на недоцільності запровадження квот для приватного сектору, зокрема через ризики формального працевлаштування, та підтримали ідею нормування для державного сектору й держпідприємств. Проте комітет з питань соціалістики відхилив законопроект.

Водночас у Верховній Раді зареєстровано законопроект № 13180-д щодо забезпечення механізму працевлаштування та збереження рівня доходу учасників бойових дій (включаючи осіб, які мають статус особи з інвалідністю внаслідок війни) після демобілізації, який передбачає щомісячні стипендії до заробітної плати державного чи публічного службовця в розмірі 10–30 тисяч гривень протягом двох років та спрощені вимоги до кандидата. Комітет з питань соціалістики рекомендував законопроект до розгляду.

РОДИНИ ВЕТЕРАНІВ У СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

Досвід військової служби впливає також і членів родин, які проходять власний шлях очікування, адаптації, емоційного навантаження та взаємодії з державою. Саме тому участь рідних ветеранів у роботі органів влади дозволяє враховувати ширший контекст наслідків війни, краще розуміти потреби сімей військовослужбовців, ветеранів, загиблих, полонених і зниклих безвісти Захисників та Захисниць, а також формувати більш чутливі, практичні й ефективні рішення в сферах соціального захисту, охорони здоров'я, освіти, реінтеграції, підтримки родин тощо. Однак не всі органи влади ведуть статистику того, чи є їхні працівники членами родин ветеранів, бо такої вимоги немає.

Інформацію щодо членів родин ветеранів вдалося отримати лише від чотирьох міністерств та восьми підпорядкованих їм органів.

Найбільша кількість ветеранської рідні працює в Держмитслужбі — 1396 осіб, що може бути пов'язано зі значною чисельністю штату, а також особливостями обліку. Проте у відсотковому вимірі найбільше представлення цієї групи — в Центрально-Західному МРУ з ПВКП (76%) і Міністерстві у справах ветеранів (31%).

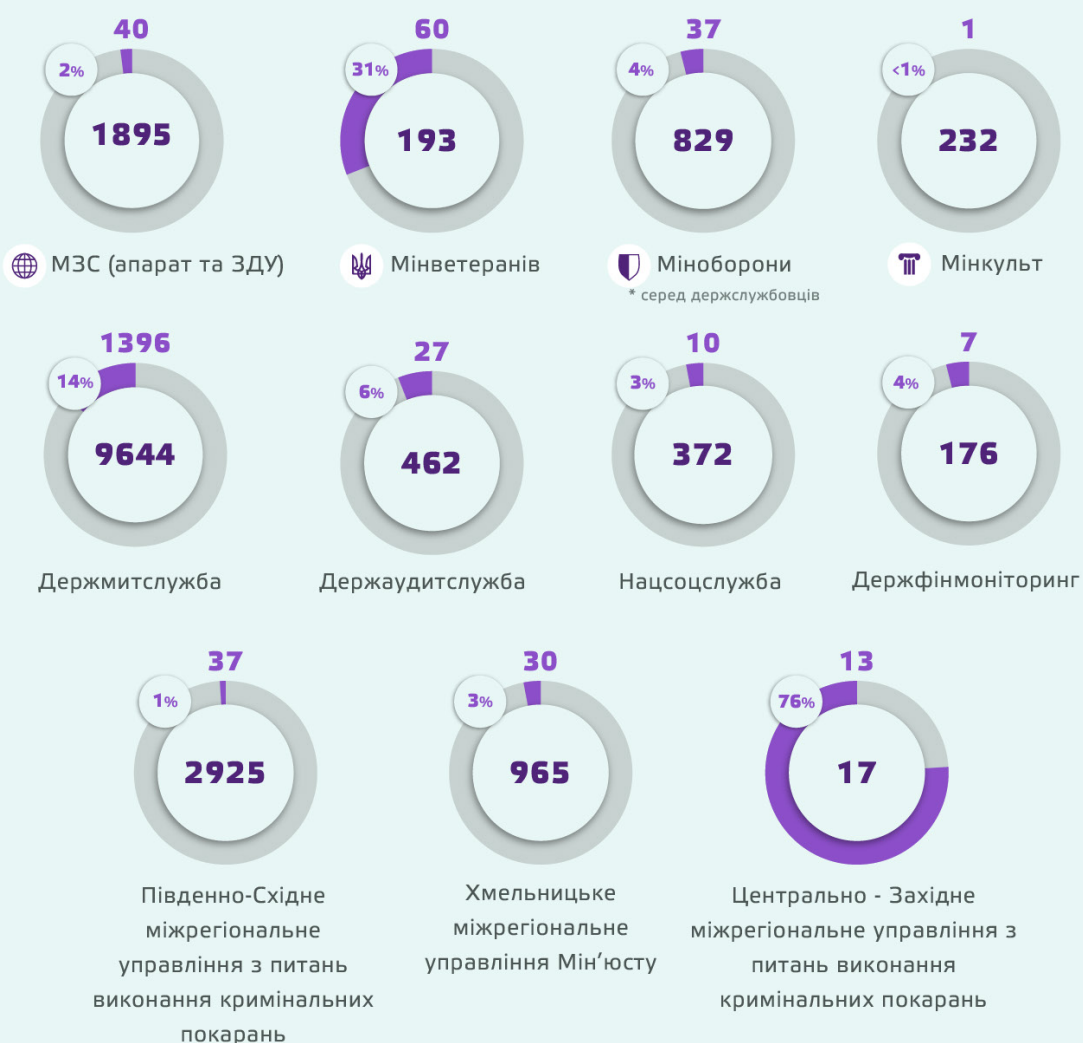
Повідомляємо, що чинним законодавством не передбачено обов'язку щодо формування або зберігання іншої запитуваної інформації, у зв'язку з чим надати її не вбачається можливим.

Частина відповіді Південно-Центрального МРУ з ПВКП щодо кількості членів родин ветеранів у штаті, надана Руху ЧЕСНО

Разом з тим повідомляємо, що облік щодо кількості членів сімей загиблих Захисників та Захисниць, полонених або зниклих безвісти Захисників та Захисниць, а також членів сімей військовослужбовців і ветеранів в апараті Міністерства юстиції України не ведеться.

Відповідь Міністерства юстиції щодо кількості ветеранів та членів їхніх родин, надана Руху ЧЕСНО

КІЛЬКІСТЬ ЧЛЕНІВ РОДИН ВETERANІВ У МІНІСТЕРСТВАХ ТА ПІДПОРЯДКОВАНИХ СТРУКТУРАХ



Дані станом на 31 грудня 2025 року

ГРОМАДСЬКІ РАДИ ЯК ТОЧКА ВПЛИВУ

Громадські ради й інші консультативно-дорадчі органи відіграють важливу роль у підвищенні прозорості державних інституцій, підзвітності посадовців і врахуванню інтересів різних суспільних груп. Такі органи не мають прямого впливу на ухвалення рішень, однак розробляють рекомендації, беруть участь в обговоренні нормативно-правових актів і забезпечують фахову експертизу. Загалом консультативно-дорадчі органи дають змогу представникам громадських організацій, експертного середовища й різноманітних спільнот доносити позиції суспільства органам влади.

Участь ветеранів та членів їхніх родин у таких структурах також важлива. Проте інформацію щодо представленості ветеранів у консультативно-дорадчих органах

при міністерствах вдалося отримати лише від міністерства соціальної політики, сім'ї та єдності, де з 32 представників громадських, благодійних організацій та фондів, статус ветерана війни мають десятеро осіб.

При інших міністерствах також функціонують аналогічні органи, однак дані щодо кількості в них ветеранів у розпорядників інформації відсутні або системно не ведуться. Водночас окремі практики демонструють більш інституціоналізований підхід до такої участі. До прикладу, при міністерстві у справах ветеранів з 2018 року функціонує Рада ветеранів. У 2026 році ветеранські ком'юніті кожної з областей, обрали на загальних зборах своїх делегатів для оновлення складу цього органу.

ВИСНОВКИ

Ветеранська спільнота поступово стає однією з найбільших і найвпливовіших соціальних груп в Україні, а її участь у державному управлінні зростає. Водночас представленість ветеранів в органах влади залишається обмеженою й нерівномірною, зосередженою переважно в безпековому секторі та профільному міністерстві у справах ветеранів.

Попри поступове зростання кількості ветеранів на державній службі, їхня інтеграція в цивільні сфери державного управління — економіку, освіту, цифрову трансформацію, енергетику, культуру й інші галузі — залишається недостатньою. Це створює ризик звуженого сприйняття ветеранської спільноти як частини лише безпекового та профільного секторів, а не як повноцінного кадрового ресурсу для всієї системи публічного управління. Майже третина ветеранів у міністерствах обіймає керівні посади різних рівнів, що свідчить про значний управлінський потенціал ветеранської спільноти. Досвід військової служби, ухвалення рішень у кризових умовах, командної взаємодії та відповідальності може бути важливою базою для підвищення ефективності державного управління.

Водночас інтеграція ветеранів у систему державної служби стикається з низкою системних бар'єрів. Серед них: низький рівень оплати праці на стартових посадах

державної служби, плинність кадрів, обмежений доступ до кар'єрного зростання, відсутність спеціалізованих кадрових політик для ветеранів. Додатковим викликом є недостатній рівень системного обліку та моніторингу залучення ветеранів та їхніх близьких до роботи в державних органах, що ускладнює формування цілісної кадрової політики та оцінювання ефективності наявних наявних інструментів.

Важливим є розвиток міжвідомчої взаємодії й обміну практиками залучення та підтримки ветеранів у державній службі. Систематизація такого досвіду дозволить масштабувати ефективні рішення, підвищити якість кадрових політик і забезпечити більш узгоджений підхід до інтеграції ветеранів у публічний сектор.

З огляду на масштаби майбутньої демобілізації, інтеграція ветеранів у систему державного управління набуває стратегічного значення. Ветерани та члени їхніх родин мають значний потенціал для посилення інституційної спроможності держави, підвищення якості управлінських рішень та розвитку більш гнучкої системи реагування. Їхній досвід також сприяє формуванню більш людиноорієнтованого підходу до державної політики, що дозволяє ухвалювати рішення, які краще відповідають реальним потребам суспільства.

РЕКОМЕНДАЦІЇ

Для підвищення ефективності інтеграції ветеранів у систему державної та публічної служби необхідне формування цілісної політики, спрямованої на їхню адаптацію та професійне зростання.

На **державному рівні** доцільно розробити **міжвідомчу стратегію інтеграції** ветеранів у публічний сектор, яка передбачатиме системи стажувань, навчання, менторства, підтримки кар'єрного зростання.

Важливим компонентом має стати запровадження єдиного підходу до **збору та ведення статистики** щодо працевлаштування ветеранів і членів їхніх родин у всіх державних органах. Іншим окремим напрямом має стати розвиток **системного моніторингу** кадрових процесів із фокусом на причини звільнення ветеранів, рівень їхньої адаптації та дослідження бар'єрів кар'єрного зростання. Це дозволить коригувати кадрові політики відповідно до реальних потреб ветеранів та підвищувати ефективність інституційних механізмів їхньої інтеграції.

Розвиток механізмів **міжвідомчого обміну** практиками залучення та підтримки ветеранів — не менш важливий напрям, що дозволить масштабувати успішні рішення, уникати повторення помилок і формувати узгодженішу державну політику в сфері ветеранської інтеграції.

Одним із ключових **бар'єрів** залишається економічна недоступність державної служби, зокрема низький рівень оплати праці на стартових посадах й обмежені можливості кар'єрного зростання. Доцільним є подальше обговорення інструментів підтримки ветеранів у публічному секторі, включно з додатковими фінансовими стимулами,

спрощеними конкурсними процедурами та програмами кар'єрного розвитку.

Необхідно також розширювати ветеранські **освітні та лідерські програми**, орієнтовані на сфери державного управління, публічної політики та роботи в органах влади. Розвиток управлінських, аналітичних і комунікаційних компетенцій ветеранів є важливою умовою їхньої ефективної інтеграції у публічний сектор.

Окрему роль у цьому процесі відіграє **громадський сектор**, який **може сприяти** адвокації інклюзивних кадрових практик, створенню та впровадженню програм стажування, а також підтримці ветеранських професійних мереж. Такі спільноти забезпечують горизонтальний обмін досвідом, посилюють взаємну підтримку та сприяють поширенню успішних практик.

Міжнародна підтримка також є важливим ресурсом для вдосконалення системи інтеграції ветеранів у державну службу. Використання закордонного досвіду дозволить **адаптувати ефективні моделі** підготовки та залучення ветеранів до публічного сектору й уникнути типових помилок інституційного розвитку.

Зрештою, інтеграція ветеранів і членів їхніх родин у систему державного управління має розглядатися як **стратегічний ресурс держави**, що сприятиме оновленню управлінської культури, підвищенню стійкості інституцій і формуванню більш ефективного та орієнтованого на суспільні потреби публічного врядування.



ЧЕСНО



Kingdom of the Netherlands

MATRA Programme

**ПРОГРАМА
ВЕТЕРАНСЬКОГО
ЛІДЕРСТВА**



Київ 2026