Rinat Akhmetov FOUNDATION

СЕРЦЕ АЗОВСТАЛІ

KSE Kyiv School of Economics

AWP

LANKA.CX

ВЕТЕРАН І ГРОМАДА

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ВЕТЕРАНСЬКОЇ ПОЛІТИКИ ГРОМАД УКРАЇНИ

ЗМІСТ

Резюме 2-3

1. Мета, джерела та межі аналізу 4

2. Як громади почали працювати системніше 5-6

3. Як фактично працює місцева система 7-8

4. Як формуються програми, плани і стратегії 9-11

5. Дані та виявлення потреб 12

6. Чотири моделі за силою лідерства і спільноти 13

7. Системні бар'єри 14-15

8. Що допомагає системі працювати 16

9. Бібліотека кейсів та помилок громад 17-19

10. Рекомендації 20-22

11. Порівняльний профіль 12 громад 23

12. Висновок 24

РЕЗЮМЕ

Досліджені громади вже не починають роботу з нуля. У кожній є принаймні частина необхідної системи: соціальний захист, місцева програма, ЦНАП, фахівці супроводу, ветеранський простір, громадська організація, партнерські послуги або неформальна мережа контактів.

Головна відмінність між громадами полягає не в кількості створених елементів, а в тому, як вони з'єднані між собою і хто відповідає за кінцевий результат для людини.

АНАЛІЗ 12 ГРОМАД ПОКАЗАВ ВІСІМ НАСКРІЗНИХ ЗАКОНОМІРНОСТЕЙ.

- Ветеранська політика формується поетапно. У більшості громад її основою була система соціального захисту. Після 2014 року до неї додалися нові категорії ветеранів і родин. Після 2022 року різко зросли кількість, складність і терміновість запитів. У 2024–2026 роках громади почали створювати окремі підрозділи, простори, мережі фахівців, програми та плани.

- Єдиного типового тригера немає. Роботу запускають критичні події та втрати, політична воля, особистий досвід ветерана, повторювані звернення, активність спільноти, перевантаження соціального захисту, державні та обласні вимоги. Тригер стає системною зміною лише тоді, коли переходить у визначену відповідальність, команду, бюджет і регулярний процес.

- Окрема стратегія не є обов'язковою ознакою зрілості. Законодавство не встановлює універсального обов'язку кожної громади мати окрему ветеранську стратегію. Обов'язковими є функції: оцінювання потреб, доступ до послуг, приймання звернень, ведення випадку, виконання визначених законом процедур та інформування. Громади формалізують політику через різні комбінації програм, планів, порядків, бюджетних рішень і загальних стратегій розвитку.

- Фактичне планування часто передує документу. Нове рішення зазвичай виникає з конкретного випадку, повторюваного запиту, ініціативи керівника, практики фахівців або партнерської можливості. Після цього його оформлюють у програму, план чи бюджет. Через це документ нерідко фіксує вже сформоване бачення, але не завжди керує всією операційною роботою.

- Кілька точок входу ще не створюють єдиного маршруту. Ветеран може звернутися до соцзахисту, ЦНАПу, простору, лікарні, фахівця, старости, ГО або через особистий контакт. Якщо немає власника випадку, правил передачі й контролю результату, координатором системи залишається сама людина.

- Громади мають багато інформації, але мало наскрізних даних. Кожна установа бачить свою частину: статус, виплату, лікування, консультацію чи участь у заході. Найповнішу картину часто мають конкретні працівники та ветеранські лідери. Система краще фіксує факт звернення, ніж завершення маршруту та зміну ситуації людини.

- Стійкість виникає на перетині трьох сил. Потрібні політичне лідерство, спроможна команда та реальний голос ветеранської спільноти. Сильний лідер без розподілу відповідальності створює залежність від однієї людини. Активна спільнота без мандата громади не може перетворити ініціативи на бюджет і правила. Документи без лідерства та участі залишаються формальним контуром.

Кейси та помилки є окремим джерелом управлінського знання. У межах дослідження 116 локальних кейсів і 48 зафіксованих помилок синтезовано у 42 повторювані моделі рішень та 27 типових помилок. Бібліотека показує не лише що робили громади, а й за яких умов рішення працювало, що залишалося невирішеним і де виникав ризик формального або несталого впровадження.

Головний висновок. Наступний етап розвитку місцевої ветеранської політики полягає не у створенні ще одного документа або установи. Громадам потрібно з'єднати наявні елементи в керований цикл: побачити людину, зрозуміти потребу, визначити відповідального, провести через маршрут, підтвердити результат і використати отриманий досвід для перегляду програми та бюджету.

1. МЕТА, ДЖЕРЕЛА ТА МЕЖІ АНАЛІЗУ

1.1 МЕТА

Мета звіту — пояснити, як громади фактично почали й організували роботу з ветеранами, ветеранками та родинами, як формують програми, плани й стратегії, що підтримує розвиток системи та де виникають повторювані розриви.

Звіт не є рейтингом громад. Він порівнює механізми роботи та умови, у яких вони сформувалися. Однакова практика може мати різне значення залежно від масштабу, території, безпекового контексту, кадрової спроможності та сили спільноти.

1.2. ДЖЕРЕЛЬНА БАЗА ДО АНАЛІЗУ ВКЛЮЧЕНО 12 ГРОМАД

ВИКОРИСТАНО:

- 12 фінальних звітів громад, підготовлених на основі інтерв'ю, документів громад, офіційних джерел, desk research та матеріалів Miro;
- тематичні звіти про дані й потреби, бар'єри, уможливлювачі, партнерства та стейкхолдерів;
- презентацію і повні описи чотирьох моделей громад за осями «сила лідерства» та «сила спільноти»;
- CJM формування ветеранської політики громад;
- аналітичну записку та матрицю законодавчих вимог;
- проєктні матеріали, що визначають мету дослідження та логіку розвитку спроможності громад;
- матеріали Miro у тій частині, у якій вони інтегровані у фінальні звіти, тематичні синтези та презентацію моделей.
- бібліотеку кейсів і помилок: 116 первинних кейсів, 48 первинних помилок, 42 узагальнені кейси та 27 узагальнених помилок із зазначенням джерел, умов успіху, обмежень і навчальних висновків;

Цитати у звіті збережені з атрибуцією, наведеною у фінальних звітах громад. Порівняльний висновок вважається наскрізним, якщо він підтверджений щонайменше у двох громадах або окремому тематичному синтезі.

1.3. ОБМЕЖЕННЯ

Доказова база нерівномірна. У різних громадах проведено різну кількість інтерв'ю. В окремих випадках відсутні інтерв'ю з ветеранами та родинами як користувачами системи. Дані про чисельність цільових груп часто мають різні дати й методики. Не всі програми та партнерства мають відкриті показники виконання.

Найменше порівнюваних даних зібрано про житлову нестабільність, працевлаштування, утримання на роботі, освітні маршрути та довгострокові результати психологічної й реабілітаційної підтримки. Відсутність згадки не означає відсутність практики.

2. ЯК ГРОМАДИ ПОЧАЛИ ПРАЦЮВАТИ СИСТЕМНІШЕ

2.1. СПІЛЬНА ХРОНОЛОГІЯ

У більшості громад простежується чотириетапний розвиток.

Етап	Що відбувалося	Значення для системи
До 2014 року	Соціальний захист працював із попередніми категоріями ветеранів, пільгами, виплатами та похованнями	Існувала адміністративна основа, але не сучасна модель повернення до цивільного життя
2014–2021 роки	З'явилися ветерани АТО/ООС, нові родинні запити, локальні програми та ветеранські організації	Система адаптувала старі інструменти до нових категорій
Після 2022 року	Різко зросли втрати, поранення, зникнення безвісти, переміщення, складні міжвідомчі та сімейні запити	Реактивна допомога стала недостатньою; виникла потреба у супроводі й окремій координації
2024–2026 роки	Створюються відділи, управління, простори, мережі фахівців, комплексні програми та плани	Ветеранський напрям отримує видимого власника та інституційну форму

Ця траєкторія розвитку не є універсальною. Громади приходять до ветераноцентричної політики різними шляхами: від відновлення системи після окупації та розвитку дистанційних сервісів до створення окремих центрів, виконавчих структур або мережі розподілених точок підтримки. Частина громад об'єднує наявні ініціативи в єдину систему та формує ветеранські простори у відповідь на потреби ветеранів і їхніх родин.

2.2. П'ЯТЬ ТИПІВ ТРИГЕРІВ

- Критична подія або різке зростання втрат. У низці громад розвиток ветеранської політики прискорили кризові події: масові втрати внаслідок війни, окупація та релокація органів влади, а також очікуване збільшення кількості ветеранів і потреб у спеціалізованій підтримці. Ці обставини стали поштовхом до створення нових сервісів, перегляду підходів та посилення координації допомоги.

- Політичне рішення. Для окремих громад ключовим чинником змін стало рішення місцевого керівництва надати ветеранській політиці статус одного з пріоритетів. Це дало змогу створити профільні підрозділи, запустити спеціалізовані сервіси та забезпечити необхідні кадрові й фінансові ресурси для їхнього розвитку.

- Запит ветеранів і досвід проходження системи.

- У частині громад зміни були ініційовані самими ветеранами та їхніми родинами. Запит на зручне отримання послуг, зрозумілу навігацію та підтримку в одному місці став підставою для створення комплексних програм, ветеранських просторів і моделей супроводу за принципом «єдиного вікна». Важливим чинником також став власний досвід ветеранів у взаємодії з державними та місцевими інституціями після демобілізації, який виявив потребу у більш доступній, скоординованій та зрозумілій системі підтримки.

- Перевантаження наявної системи. Поштовхом до змін стало зростання навантаження на існуючу систему підтримки. Збільшення кількості ветеранів, поява нових категорій отримувачів послуг і ускладнення запитів виявили обмеженість наявних механізмів соціального захисту. У відповідь громади почали виокремлювати ветеранський напрям в окремі структурні підрозділи, створювати спеціалізовані програми та формувати нові моделі координації послуг. В окремих випадках програми, розроблені для учасників АТО/ООС, після 2022 року вже не охоплювали весь спектр потреб ветеранів і їхніх родин, що потребувало перегляду підходів та інституційного посилення системи підтримки.

- Нормативний або адміністративний сигнал. У низці громад важливим чинником змін стали нормативні вимоги та стратегічні орієнтири державної ветеранської політики. Вони задавали рамку для оновлення місцевих програм, створення нових механізмів підтримки та планування розвитку ветеранських сервісів. Водночас нормативні рішення рідко виступали самостійним тригером, а переважно формалізовували потреби, які громади вже виявили через власний досвід, звернення ветеранів і кризові виклики.

2.3. КОЛИ ТРИГЕР СТАЄ ЗМІНОЮ СИСТЕМИ

Сам по собі сильний сигнал не гарантує системності. **Дослідження показує чотири умови переходу:**

- з'являється названий власник напряму;
- відповідальність підтримана командою та повноваженнями;
- рішення має бюджетний або ресурсний механізм;
- разовий випадок перетворюється на повторюваний маршрут або правило.

Якщо хоча б одна умова відсутня, громада може мати видиму активність, але залишатися залежною від ручного втручання, гранту або конкретної людини.

3. ЯК ФАКТИЧНО ПРАЦЮЄ МІСЦЕВА СИСТЕМА

3.1. БАЗОВИЙ МАРШРУТ

У матеріалах 12 громад повторюється спільна логіка:

сигнал або звернення → первинний контакт → уточнення потреби → консультація, перенаправлення або супровід → підключення профільного надавача → результат → повторний контакт.

Найчастіше система працює стабільно до етапу перенаправлення. Далі виникають два розриви. Перший: не завжди визначено, хто відповідає за людину після передачі до іншої установи. Другий: громада не завжди отримує підтвердження, що послугу надано і потребу закрито.

3.2. ТОЧКИ ВХОДУ

У громадах сформувалися п'ять основних типів входу.

Тип входу	Приклади	Сильна сторона	Ризик
Профільний центр або простір	Обрані громади з мережею центрів	Видиме місце, довіра, концентрація консультацій	Простір може існувати без повної команди, алгоритмів і операційного бюджету
ЦНАП або «єдине вікно»	Мережа ЦНАП у низці громад	Зрозумілий адміністративний канал, територіальна мережа	Приймання документів не дорівнює веденню складного випадку
Фахівець із супроводу	Усі або більшість громад	Людський контакт, навігація, повторний зв'язок	Вакансії, перевантаження, нечіткі межі ролі
Лікарняна точка	Медзаклади в окремих громадах	Ранній контакт під час лікування або підготовки до звільнення	Залежність від домовленості з медзакладом і обміну даними
Розподілений або дистанційний вхід	Віддалені старостати, контакт-центри	Доступ для розпорошених або віддалених людей	Ручне оновлення контактів, складність фізичного завершення маршруту

Кількість входів не є показником якості. Більш важливі однакові правила первинної розмови, передача випадку, визначений власник та доступність наступного кроку.

3.3. КОНСУЛЬТАЦІЯ, ПЕРЕНАПРАВЛЕННЯ І СУПРОВІД

У звітах громад ці три дії часто описані поруч, але мають різний результат.

- Консультація пояснює право, умову або процедуру.
- Перенаправлення дає контакт або передає людину іншому надавачу.
- Супровід передбачає узгоджений наступний крок, повторний контакт і перевірку результату.

У багатьох громадах є приклади фізичного або персонального супроводу складних випадків. Проте єдиний затверджений протокол між усіма установами не підтверджений у жодній із досліджених моделей як стабільна наскрізна практика.

> *«Буває так, що разом з ним ходиш по кабінетах… То треба за ручку відвезти»*

Фахівчиня із супроводу при лікарні.

Ця практика допомагає конкретній людині, але водночас показує системну проблему. Якщо результат можливий лише завдяки надзусиллю фахівця, маршрут ще не став відтворюваним процесом.

3.4. НА КОМУ ТРИМАЄТЬСЯ РОБОТА

У сильніших моделях закриті щонайменше чотири ролі:

- політичний спонсор, який надає мандат і може узгоджувати рішення між підрозділами;
- власник політики, який відповідає за програму, план, бюджет і перегляд пріоритетів;
- операційний координатор, який з'єднує точки входу, фахівців і партнерів;
- ветеранські представники, які дають досвід користувача, довіру та перевіряють доречність рішень.

У більшості громад ці ролі існують, але не завжди розділені. Начальник відділу може одночасно готувати програму, приймати звернення, координувати поховання, шукати партнерів і вести складні випадки. Це прискорює роботу на старті, але створює вузьке місце.

4. ЯК ФОРМУЮТЬСЯ ПРОГРАМИ, ПЛАНИ І СТРАТЕГІЇ

4.1. НОРМАТИВНА РАМКА

В українському законодавстві немає однієї універсальної норми, яка зобов'язує кожну територіальну громаду ухвалити окрему ветеранську стратегію. Обов'язковою є спроможність виконувати визначені функції: оцінювати потреби, забезпечувати базові соціальні та адміністративні послуги, приймати звернення, вести випадок, надавати первинну правничу допомогу, виконувати процедури в межах повноважень та інформувати про наступний крок.

Отже, назва документа не показує зрілість системи. Окрема стратегія може бути корисною рамкою, але програма з бюджетом і працюючими маршрутами може бути дієвішою за стратегію без операційного плану.

4.2. ЯКІ ДОКУМЕНТИ ВИКОРИСТОВУЮТЬ ГРОМАДИ

Інструмент	Для чого використовується	Приклади та застереження
Комплексна цільова програма	Заходи, категорії, фінансування, виконавці	Основний інструмент більшості громад; широкий перелік не гарантує фактичного фінансування кожного заходу
Операційний план реалізації державної Стратегії	Координація підрозділів і заходів у визначений період	Підтверджений у частині громад; у багатьох перебуває у розробці або має неясний статус
Окрема місцева стратегія	Довгострокове бачення і пріоритети	Ухвалена в окремих громадах; в інших — формувалася без повного затвердженого тексту або залишилася непогодженою
Загальна стратегія розвитку або план відновлення	Включення ветеранської теми до ширшого розвитку громади	Використовується на місцях; може залишатися надто загальною для операційної роботи
Порядки та алгоритми	Конкретна виплата, послуга або процедура	Підвищують передбачуваність, але часто не охоплюють міжвідомчий маршрут повністю

4.3. ФОРМАЛЬНИЙ І ФАКТИЧНИЙ ПРОЦЕС

Формально планування виглядає так:

державна рамка → пропозиції підрозділів → проєкт документа → фінансове та юридичне погодження → комісії → рішення ради або виконкому → виконання → звітність.

Фактично робота частіше починається інакше:

конкретний випадок або сигнал → тлумачення керівником чи фахівцем → пошук можливого рішення → політичне погодження → пошук бюджету або партнера → внесення до програми чи плану.

У багатьох громадах державну Стратегію адаптували до можливостей громади та погоджували зі структурними підрозділами. Первинних громадських слухань не проводили. Після відкриття простору нові рішення почали обговорювати з ветеранами команди. Рішення формуються через поєднання стратегії, програм, ініціативи команди, звернень, ветеранських організацій і партнерських можливостей. Нові заходи виникають зі звернень і робочого знання команди, після чого програму та бюджет коригують.

> *«Ми взяли за основу державну стратегію, я підлаштувала її під власні можливості і ресурси, потім надали план усім структурним підрозділам для пропозицій і погодження»*

Начальниця відділу соціальної роботи з ветеранами.

4.4. ДЕ РОЗРИВАЄТЬСЯ ЦИКЛ ПЛАНУВАННЯ

Етап	Типовий розрив	Наслідок
Збір сигналів	Видно переважно тих, хто звернувся	Низька кількість звернень помилково сприймається як низька потреба
Аналіз потреб	Дані різних установ не зіставлені	Пріоритети залежать від найгучніших або найдоступніших випадків
Пріоритизація	Немає явних критеріїв вибору	Політично помітна активність може витісняти непомітну системну потребу
Формування документа	План складається під державну рамку або вже визначене бачення	Документ не завжди відображає реальну операційну логіку
Бюджетування	План і бюджет існують окремо	Частина заходів залишається рамковою або залежить від партнера

Етап	Типовий розрив	Наслідок
Реалізація	Відповідальні названі за установами, але немає власника результату	Випадок губиться між виконавцями
Моніторинг	Вимірюються заходи, консультації та витрати	Невідомо, що змінилося для ветерана чи родини
Перегляд	Немає регулярного циклу зворотного зв'язку	Програма оновлюється реактивно, після кризи або нового звернення

4.5. ЯК ВЕТЕРАНИ ВПЛИВАЮТЬ НА РІШЕННЯ

Участь спільноти має кілька рівнів: особисті звернення; консультації з активними ветеранами; ветеранські ради та робочі групи; громадські слухання; ветеранські ГО; робота ветеранів у команді простору або органі громади.

Найбільший вплив виникає там, де представники спільноти долучені не лише до обговорення, а до визначення пріоритетів, перевірки сервісів і контролю виконання. Водночас матеріали рідко підтверджують системне представництво ветеранок, людей із віддалених сіл, ВПО, родин зниклих безвісти, людей з інвалідністю та тих, хто не входить до активних організацій.

5. ДАНІ ТА ВИЯВЛЕННЯ ПОТРЕБ

5.1. ЯК ВИНИКАЮТЬ ДАНІ

Дані з'являються під час оформлення статусу або виплати, звернення до ЦНАПу чи соцзахисту, лікування, роботи фахівця супроводу, контакту зі старостою, ветеранським простором, ГО або родиною. Тобто інформація переважно є побічним результатом послуги, а не єдиним керованим процесом.

Наслідок — кожна установа бачить фрагмент. Соцзахист знає категорії та виплати. Лікарня бачить лікування. Фахівець знає перебіг супроводу. ГО бачить людей, які довіряють спільноті. Староста знає локальний контекст. Жодна з цих частин окремо не дає повної картини.

5.2. КОГО СИСТЕМА БАЧИТЬ НАЙГІРШЕ

Найменш видимими залишаються:

- люди, які не звертаються самі;
- мешканці віддалених населених пунктів;
- ветерани та родини, які переїхали або змінили контакти;
- люди, які не входять до активних ветеранських мереж;
- ті, хто не готовий сформулювати запит або не довіряє установам;
- чинні військовослужбовці, поранені та люди без завершеного статусу;
- менш чисельні групи, для яких дані не сегментовані.

Деякі громади компенсують територіальну недоступність контактним центром, телефонією та опитуваннями. Також громади використовують старостів і виїзні формати. Деякі мають лікарняні точки раннього контакту. Це різні відповіді на одну проблему: очікування самостійного звернення не дає повного охоплення.

5.3. МІНІМАЛЬНА СПІЛЬНА МОДЕЛЬ ДАНИХ

Громадам не обов'язково починати з великої CRM. Мінімальна модель має фіксувати:

- канал і дату контакту;
- згоду та мінімально необхідні персональні дані;
- заявлену й уточнену потребу;
- відповідального за випадок;
- наступний крок і строк;
- передачу іншій установі;
- підтверджений результат;
- повторний контакт або нову потребу.

Без цих полів громада рахує активність, але не керує маршрутом. Водночас створення локальної бази потребує правил доступу, мінімізації даних, строків зберігання та видалення. Ручна таблиця без таких правил може створити новий ризик замість рішення.

6. ЧОТИРИ МОДЕЛІ ЗА СИЛОЮ ЛІДЕРСТВА І СПІЛЬНОТИ

Моделі «Диригент», «Злагоджений оркестр», «Вуличні музиканти» та «Оркестр на папері» описують співвідношення лідерства і сили ветеранської спільноти. Це не рейтинг зрілості та не повний опис інституційної спроможності. Наприклад, громада може мати сильного лідера і спільноту, але все ще працювати реактивно або не мати наскрізних даних.

Модель	Як ухвалюються рішення	Як формуються плани	Головна сила	Головний ризик	Громади у синтезі
Диригент	Лідер визначає пріоритети й особисто координує виконання	Підрозділи оформлюють уже сформоване бачення	Швидкість, політичний мандат, ескалація	Лідер стає вузьким місцем; слабкий вплив спільноти	Окремі громади з вертикальним управлінням
Злагоджений оркестр	Лідер, команда і спільнота мають спільний цикл рішень	Потреби, дані, бюджет і участь поєднані	Розподілена відповідальність і довіра	Узгодження може бути повільним; активне ядро не представляє всіх	Громади з розвиненими центрами та широким діалогом
Вуличні музиканти	Ініціативу беруть ветерани, ГО та активні фахівці	Пропозиції виникають знизу, але не завжди стають бюджетним рішенням	Довіра, швидкість ініціатив, горизонтальні зв'язки	Фрагментація, грантова залежність, слабкий вплив на систему	Громади з активним громадським сектором
Оркестр на папері	Дії переважно задають формальні вимоги й доручення	Програма і звітність можуть існувати окремо від практики	Наявна адміністративна основа	Документ підміняє спільну роботу і перевірку результату	Громади з формалізованим підходом

Деякі громади у фінальному синтезі доцільно розглядати як перехідний випадок між «Диригентом» і «Злагодженим оркестром». У громаді є сильне лідерське ядро, окремий відділ, мережа ЦНАПу та фахівці супроводу. Водночас значна частина координації й знань залишається зосередженою на керівниці, а регулярне спільне планування з ветеранською спільнотою не підтверджене.

Розміщення громади у моделі потрібно періодично переглядати. Модель показує поточну конфігурацію сил, а не постійну характеристику громади.

7. СИСТЕМНІ БАР'ЄРИ

7.1. ГРОМАДА НЕ БАЧИТЬ УСІХ ЛЮДЕЙ

Неповні реєстри, обмежений доступ до державних даних, мобільність населення і залежність від самостійного звернення спотворюють картину. Програма може орієнтуватися на відомі звернення, хоча найвразливіші групи залишаються поза системою.

7.2. МАРШРУТ ПРОХОДИТЬ ЧЕРЕЗ УСТАНОВИ ПОЗА ПІДПОРЯДКУВАННЯМ ГРОМАДИ

ТЦК та СП, військові частини, Пенсійний фонд, медичні заклади, обласні органи та державні реєстри є критичними для завершення багатьох випадків. Громада не може наказати зовнішній установі, але може визначити контактних осіб, повторний запит, ескалацію та спосіб інформування людини.

7.3. КАДРОВА СПРОМОЖНІСТЬ НЕ ВІДПОВІДАЄ СКЛАДНОСТІ РОБОТИ

Нестача людей та перевантаження підтверджені у багатьох громадах. Дефіцит профільних психологів і юристів проявляється ще ширше. Звільнення одного фахівця може фактично припинити персональний супровід, на момент інтерв'ю.

> *«Одна з головних проблем в моїй роботі, що я одна»*

Начальниця відділу з питань ветеранської політики.

7.4. ОСОБИСТА НЕБАЙДУЖІСТЬ КОМПЕНСУЄ СЛАБКІСТЬ ПРОЦЕСУ

Складні випадки вирішуються через телефони, знайомства, особисту репутацію та ручну ескалацію. Це є сильним ресурсом на старті, але слабкою основою для масштабування. Потрібно зберегти людяність і водночас передати знання в команду, алгоритми та резервні контакти.

7.5. ФІНАНСУВАННЯ ОРІЄНТУЄТЬСЯ НА АКТИВНІСТЬ, А НЕ ПОВНУ МОДЕЛЬ

Громади й партнери можуть профінансувати приміщення, транспорт або захід, але не передбачити водія, команду, обслуговування, комунікацію й контроль результату. Наявний транспорт не став стабільною послугою через відсутність водія. Створений простір мав ризик перерви супроводу через вакансію. Такі випадки показують різницю між активом і працюючим сервісом.

7.6. СИСТЕМА ВИМІРЮЄ ВИКОНАННЯ, А НЕ ЗМІНУ ДЛЯ ЛЮДИНИ

Поширені показники — кількість консультацій, заходів, учасників, меморандумів і витрачених коштів. Значно рідше фіксуються завершені маршрути, строки вирішення, повторні звернення, працевлаштування, утримання на роботі, завершення навчання або зміна стану після підтримки.

8. ЩО ДОПОМАГАЄ СИСТЕМІ ПРАЦЮВАТИ

Уможливлювачі формуються на трьох рівнях.

Рівень	Що працює	За якою ознакою це видно
Люди	Відповідальний керівник, досвідчений фахівець, довірений ветеранський лідер	Є кому ухвалити рішення, вести випадок і пояснити потребу мовою системи та спільноти
Взаємодія	Проактивний контакт, супровід, партнерська мережа, регулярна координація	Людина не залишається з контактом іншої установи без наступного кроку
Система	Програма, бюджет, маршрут, спільні дані, протокол, показники	Практика не зникає після зміни людини або завершення гранту

Найсильніші наскрізні механізми:

- політичний мандат із названою відповідальністю;
- фахівці супроводу як навігаційна та координаційна роль;
- принцип «рівний рівному» і участь ветеранів у перевірці рішень;
- ранній контакт у лікарні, через старостів або побратимські мережі;
- співрозміщення служб або чітко узгоджені точки передачі;
- гнучке внесення змін до програми після нових звернень;
- партнерство, яке закриває конкретний розрив, а не просто додає активність;
- контроль завершення маршруту та повторний контакт.

9. БІДЛІОТЕКА КЕЙСІВ І ПОМИЛОК ГРОМАД

Окремим результатом дослідження стала структурована бібліотека практичних рішень і невдалих або обмежено успішних спроб. Вона переводить матеріал інтерв'ю та громадських звітів із формату окремих історій у формат, придатний для порівняння, планування, навчання та перевірки нових рішень.

9.1. СКЛАД І ЛОГІКА БІБЛІОТЕКИ

Бібліотека побудована у два рівні. Перший зберігає локальний контекст кожної громади. Другий об'єднує повторювані механізми та помилки, але не приховує джерела й межі узагальнення.

Рівень	Кількість	Функція	Ключові поля
Усі кейси	116	Локальні практики 12 громад	Проблема, цільова група, механіка, ініціатор, ресурси, результат, умови успіху, обмеження, ризики масштабування, рекомендація
Узагальнені кейси	42	Повторювані моделі рішень	Повторюваність, зв'язок із бар'єром, характер і рівень впливу, невирішений залишок, упевненість, походження та джерела
Усі помилки	48	Конкретні невдалі або проблемні спроби	Що намагалися зробити, очікувана проблема, що не спрацювало, етап, причина, урок і навчальна вправа
Узагальнені помилки	27	Типові управлінські антипатерни	Спільна причина, урок, застосування для навчання, критерії аналізу, походження та джерела

9.2. ЯКІ РІШЕННЯ ПОВТОРЮЮТЬСЯ

Найбільше узагальнених кейсів стосується доступу до цільових послуг — 13 із 42; ще 10 описують цілеспрямовану діяльність, 5 — інформаційну роботу, 4 — управлінське лідерство. Решта охоплюють фізичне та поведінкове здоров'я, працевлаштування, використання коштів і технологій.

- Відповідальність і координація. Окремий уповноважений підрозділ, міжвідомча координація, гнучка місцева програма, передача випадку між громадами.
- Перший контакт і маршрут. Єдина сервісна точка, адміністративне «єдине вікно», лікарня як точка входу, мобільні та територіально наближені послуги.

- Супровід до результату. Індивідуальний кейс-менеджмент, алгоритми для родин зниклих безвісти, термінова міжгромадська ескалація.
- Проактивне охоплення і дані. Локальні контактні мережі, регулярний збір потреб, операційна база громади, зрозумілі інструкції та сегментована комунікація.
- Довіра і спільнота. Ветеранський простір як низькопороговий контакт, принцип «рівний — рівному», діалогові зустрічі та сімейні формати підтримки.
- Фізична доступність і відновлення. Транспорт, безбар'єрний маршрут, адаптоване житло, адаптивний спорт, реабілітація та санаторне відновлення.
- Економічна інтеграція. Повернення до економічної активності, підтримка й видимість ветеранського бізнесу, залучення місцевого бізнесу.

Бібліотека показує, що сильний кейс — це не назва послуги або факт відкриття простору. Він має описувати конкретну проблему, механіку рішення, ресурс, відповідального, підтверджений результат, умови успіху та те, що залишилося невирішеним.

9.3. ЩО ПОКАЗУЄ БІБЛІОТЕКА ПОМИЛОК

Зафіксовані помилки виникають не лише через відсутність ресурсу. Часто громада обирає логічну ідею, але не перевіряє попит, не визначає умови запуску, залишає критичну функцію одній людині або не формалізує взаємодію між установами.

- рішення без перевіреного попиту або актуальності потреби;
- формальне рішення, центр чи стратегія без плану переходу до фактичного запуску;
- пасивне інформування та очікування самозвернення;
- критична функція, що залежить від однієї людини або несталої кадрової моделі;
- фахівець супроводу без достатнього статусу, повноважень і повного пакета спроможності;
- ручні домовленості та особисті контакти, які не стали стабільним протоколом;
- звітність і збір даних без зв'язку з ресурсом, послугою або управлінським рішенням;
- формальна доступність без тестування повного маршруту;
- програма, що не враховує зміну статусу або альтернативу для непокритих груп.

Ключовий висновок із помилок: документ, структура, інформаційний канал або простір не є результатом самі по собі. Для кожної ініціативи потрібні перевірений сценарій користування, визначення «запущено», власник, команда, ресурс, маршрут, контрольні точки та правило перегляду.

9.4. МЕЖІ ВИКОРИСТАННЯ

- Не рейтинг. Кількість кейсів у громаді залежить від обсягу матеріалів і не є оцінкою її зрілості.
- Не готові рецепти. Практику потрібно адаптувати до масштабу, території, кадрової спроможності, безпекового контексту та складу цільових груп.

- Результати різної сили. Частина кейсів має кількісне підтвердження, частина — лише якісно описаний ефект або факт запуску.
- Узагальнення зберігає застереження. У бібліотеці окремо фіксуються обмеження, ризики масштабування, невирішений залишок, упевненість у зв'язку та походження.
- Помилка не означає марність ідеї. Вона показує, яких умов, ресурсів, перевірок або управлінських рішень бракувало для реалізації.

9.5. ЯК ВИКОРИСТОВУВАТИ БІБЛІОТЕКУ ДЛЯ СТРАТЕГІЙ І ПЛАНІВ

Етап	Практичне використання
Діагностика	Зіставити локальну проблему з повторюваними бар'єрами та визначити, чи є вона системною.
Формування пріоритетів	Обирати не популярний формат, а механізм, що відповідає підтвердженій проблемі й цільовій групі.
Дизайн рішення	Перенести в операційний план механіку, відповідального, ресурси, умови успіху, обмеження та критерій запуску.
Премортем	Перевірити заплановане рішення за узагальненими помилками до бюджетування й затвердження.
Пілотування	Почати з обмеженого сценарію, виміряти використання і вирішити: масштабувати, змінити, об'єднати або припинити.
Навчання	Використовувати пари «кейс — помилка» для відпрацювання маршрутів, бюджету, комунікації та координації.
Оновлення політики	Додавати результати й помилки до бібліотеки; використовувати їх під час квартального перегляду.

Робоча бібліотека кейсів і помилок доступна за посиланням. Для використання у навчанні та плануванні рекомендовано працювати насамперед з узагальненими вкладками, а первинні записи використовувати для перевірки контексту й джерел.

9.6. ЗВ'ЯЗОК БІБЛІОТЕКИ З ПЕРСОНАМИ ГРОМАД

Персона	Що брати з бібліотеки	Завдання переходу
«Оркестр на папері»	Кейси запуску відповідальності й маршрутів; помилки формальних рішень без запуску	Визначити власника, команду, ресурс і перший робочий маршрут
«Диригент»	Кейси координації та передачі функцій; помилки залежності від однієї людини	Розподілити ролі, формалізувати процеси, забезпечити заміщення й участь ветеранів
«Вуличні музиканти»	Кейси партнерства та локальної ініціативи; помилки відсутності власника і мандата	Інтегрувати дієві ініціативи у програму, бюджет і систему відповідальності
«Злагоджений оркестр»	Кейси проактивного охоплення, даних і складних маршрутів	Посилити сталість, охопити невидимі групи та вимірювати результат

10. РЕКОМЕНДАЦІЇ

10.1. МІНІМАЛЬНА ОСНОВА ДЛЯ КОЖНОЇ ГРОМАДИ

1. ВИЗНАЧИТИ ВЛАСНИКА РЕЗУЛЬТАТУ

Потрібна роль або команда, яка відповідає не лише за приймання звернення, а за наскрізний маршрут, регулярний перегляд проблем і ескалацію між установами. Власник політики та фахівець супроводу можуть бути різними ролями.

2. УЗГОДИТИ МІНІМАЛЬНИЙ СТАНДАРТ ВИПАДКУ

Усі точки входу мають однаково фіксувати потребу, відповідального, наступний крок, строк і результат. Почати можна зі спільної картки та щотижневого розбору складних випадків, не очікуючи на велику інформаційну систему.

3. ПЕРЕЙТИ ДО ПРОАКТИВНОГО ОХОПЛЕННЯ

Сформувати безпечні сценарії контакту через лікарні, старостів, фахівців, побратимські мережі, ветеранські організації та контактні центри. Окремо визначити, як працювати з людьми, які не готові звертатися або живуть далеко.

4. ПОВ'ЯЗАТИ ПОТРЕБУ, РІШЕННЯ І БЮДЖЕТ

Для кожного нового заходу фіксувати: підтверджену проблему, цільову групу, власника, повну вартість, джерело фінансування, залежності та показник результату. Не включати до програми активність без виконавця й операційного ресурсу.

5. ФОРМАЛІЗУВАТИ КРИТИЧНІ МІЖВІДОМЧІ МАРШРУТИ

Почати з 3–5 маршрутів, де найчастіше виникають затримки: документи військової служби, статуси й виплати, реабілітація, підтримка родин зниклих безвісти, житлові питання. Для кожного визначити контактних осіб, строки, повторний запит і ескалацію.

6. ВИМІРЮВАТИ РЕЗУЛЬТАТ

Базові показники: частка випадків із визначеним відповідальним; частка завершених маршрутів; середній строк; повторне звернення з тією самою проблемою; охоплення віддалених населених пунктів; частка партнерських передач із підтвердженим результатом.

10.2. РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ РІЗНИХ МОДЕЛЕЙ

Модель	Перший пріоритет	Практичний крок
Диригент	Зменшити залежність від лідера	Розподілити функції між власником політики, операційним координатором, власником даних і ветеранськими представниками; визначити резервних людей

Модель	Перший пріоритет	Практичний крок
Злагоджений оркестр	Не втратити керованість і широту представництва	Закріпити ролі та показники; окремо залучати менш видимі групи; перевіряти, чи партнерства дають результат після завершення гранту
Вуличні музиканти	Перевести ініціативи у мандат і бюджет	Сформувати спільний портфель пріоритетів; погодити з громадою постійний координаційний формат і механізм фінансування критичних функцій
Оркестр на папері	Відновити зв'язок документа з реальною потребою	Обрати 2–3 пріоритетні маршрути, протестувати їх із ветеранами та родинами, призначити власника і змінити програму за результатами тестування
Перехідна модель громади	Розширити спільне лідерство без втрати швидкості	Передати частину координації команді й ветеранським представникам; описати кризові алгоритми та забезпечити заміщення ключової керівниці

10.3. РЕКОМЕНДОВАНИЙ ЦИКЛ УПРАВЛІННЯ

ЩОТИЖНЯ АБО РАЗ НА ДВА ТИЖНІ:

операційна команда розбирає складні випадки, затримки та прогалини маршруту.

ЩОМІСЯЦЯ:

власник даних готує короткий зріз звернень, завершених випадків, строків і повторних проблем.

ЩОКВАРТАЛУ:

керівництво, власник політики, фінанси, ключові служби та 2–3 ветеранські представники переглядають пріоритети, бюджет і партнерства.

ПЕРЕД БЮДЖЕТНИМ ЦИКЛОМ:

громада проводить ширшу консультацію з різними групами ветеранів і родин, зокрема з мешканцями старостатів та людьми, які не входять до активних ГО.

ЩОРОКУ:

програма або план переглядаються не лише за фактом виконання заходів, а за результатами маршрутів і змінами потреб.

10.4. ДОРОЖНЯ КАРТА НА 12 МІСЯЦІВ

Період	Рішення	Очікуваний результат
0–90 днів	Призначити власника політики й операційного координатора; описати точки входу; ввести мінімальну картку випадку; обрати три критичні маршрути	Видно, хто відповідає і де губиться випадок
3–6 місяців	Погодити міжвідомчі протоколи; запустити проактивні канали; провести сегментоване уточнення потреб; зв'язати маршрути з бюджетом	Менше ручних передач і краща видимість тих, хто не звертається
6–12 місяців	Переглянути програму; закріпити партнерські ролі; ввести показники результату; створити резерв критичних функцій	Система менше залежить від окремих людей і зовнішнього фінансування

11. ПОРІВНЯЛЬНИЙ ПРОФІЛЬ 12 ГРОМАД

Громада	Основний тригер	Фактичне ядро	Як формуються рішення	Ключова вразливість
1	Накопичення запитів після 2014 року, окрема програма 2021 року, масштаб після деокупації	Соцполітика, «Ветеран ПРО», територіальні фахівці	Державна рамка, керівництво, звернення, досвід фахівців і ветеранів команди	Дані, кадрова сталість, залежність складних кейсів від людей
2	Зміна політичного пріоритету у 2024 році	Профільне управління, Ветеранський центр, адмінсервіс у ЦНАПі	Стратегія, програми, ініціатива команди, ГО та партнерські можливості	Неповний наскрізний маршрут і контроль результату
3	Накопичення нових груп і запитів після 2014 та 2022 років	Соцзахист, профільний відділ, терцентр, фахівці	Програма, дані відомих категорій, практика фахівців	Відсутність повної картини і спільного протоколу
4	Запит на одне місце і перевантаження соцзахисту	Окреме управління, п'ять фахівців, лікарняна точка	Звернення, опитування, керівник, координаційна рада, партнери	Ручний облік, залежність сервісів від зовнішнього ресурсу
5	Політичне рішення створити окремий відділ	Ветеранський відділ і фахівці супроводу	Власні списки, звернення, старости, ініціатива керівника	Невелика команда, ручна маршрутизація, слабке представництво спільноти
6	Накопичення кризових запитів і потреба в центрі відповідальності	Начальниця відділу, три фахівці, мережа ЦНАПу	Програма та сесія; фактично конкретні випадки	Концентрація знань і координації на одній людині
7	Масштаб після 2022 року та запит ветеранів після поранень	УСЗН, три фахівці, «Незламні», широка партнерська мережа	Державна рамка, кейси, наради, родинні групи, пропозиції простору	Фрагментація, грантова залежність, немає єдиного фронт-офісу
8	Нові категорії після 2014 року, особистий досвід ветерана, очікуване повернення	УСЗН, Ветеранський простір, фахівці	Програма і порядки; фактично звернення, ГО, політичне погодження	Незатверджена окрема стратегія, вакансії, ручна передача кейсів
9	Втрати та кризові події 2022 року	Управління соціальної та ветеранської політики, простір	Програма, повторювані звернення, лікарняні випадки, погодження	Реактивність, неповні дані, ручна міжвідомча робота
10	Нові категорії та недостатність попередньої програми	Соцзахист, ЦНСП, міжгромадські фахівці «Ветеран ПРО», активні ветерани	Звернення, виїзди, слухання, програма і план	Розділена підпорядкованість, навантаження, ризик формального виконання слухань
11	Нові категорії, вимога оновити рамку, запит на простір	Соцзахист, ЦНАП, ЦНСП, Veteran Space	Заяви, робоче знання, керівництво, ГО, партнерські можливості	Вакансія фахівця, складні документи, слабкий контроль результату
12	Окупація, переміщення та втрата фізичного контакту	Військова адміністрація, соцзахист, контактний центр	Звернення, контактна база, опитування, команда і партнери	Дистанційність, динамічні контакти, ручне ведення випадку

12. ВИСНОВОК

Досліджені громади перебувають не на різних сходинках одного стандартного шляху, а в різних конфігураціях. Велике місто може мати окреме управління, центр і стратегію, але не контролювати завершення випадку. Невелика громада може мати обмежену інфраструктуру, але добре знати родини й швидко реагувати. Переміщена громада може не мати фізичних сервісів на своїй території, але підтримувати контакт із людьми краще за громаду з багатьма установами.

Тому головним критерієм має бути не формальна наявність документа, посади або простору.

ПОТРІБНО ПЕРЕВІРЯТИ П'ЯТЬ РЕЧЕЙ:

- чи бачить громада людей, зокрема тих, хто не звертається;
- чи є зрозумілий перший контакт і відповідальний за подальший маршрут;
- чи переходять потреби у рішення, бюджет і відповідальність;
- чи впливають ветерани та родини на пріоритети й перевірку рішень;
- чи відомо громаді, чим завершився шлях конкретної людини.

Бібліотека кейсів і помилок робить цей висновок операційним. Вона дозволяє громаді перейти від загальної рекомендації до вибору механізму, перевірити умови його роботи, передбачити типовий провал і закласти в план критерії запуску та перегляду.

Системна ветеранська політика починається не зі стратегії як документа. Вона починається з відповідальності за результат. Стратегія, програма, бюджет, простір, фахівець і партнерство мають цінність лише тоді, коли підтримують цю відповідальність і роблять її сталою.

ДОДАТКИ:

Додаток 1. Ключові потреби ветеранів та ветеранок України
Додаток 2. Збір даних і виявлення потреб ветеранів
Додаток 3. Стейкхолдери місцевої ветеранської політики
Додаток 4. Партнерство у системі підтримки ветеранів
Додаток 5. Умови розвитку ветеранської політики громади
Додаток 6. Моделі ветеранської політики громад
Додаток 7. Умови розвитку для моделей ветеранської політики громад
Додаток 8. Бар'єри для моделей ветеранської політики громад
Додаток 9. Бібліотека кейсів для громад
Додаток 10. Бібліотека помилок громад

ФОНД РІНАТА АХМЕТОВА

СЕРЦЕ АЗОВСТАЛІ

ЗАВАНТАЖУЙ ДОСЛІДЖЕННЯ