МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ СОЦІОЛОГІЇ ТА УПРАВЛІННЯ

КАФЕДРА ФІЛОСОФІЇ, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ

Кваліфікаційна робота магістра

ОПТИМІЗАЦІЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПРОЦЕСІВ У ВЕТЕРАНСЬКІЙ ПОЛІТИЦІ ЧЕРЕЗ АВТОМАТИЗАЦІЮ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ МЕТОДОЛОГІЇ OBJECTIVES AND KEY RESULTS (OKR)

Виконав: магістрантка 2-го курсу, групи 8.2814-1з
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
освітньо-професійної програми «Публічне управління та адміністрування»
В.В. Сірівля

Керівник: доцент кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи,
доцент, к.держ.упр. Заїка О.В.

Рецензент: професор кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи,
професор, д.держ.упр.Болдуєв М.В.

Запоріжжя – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет соціології та управління
Кафедра філософії, публічного управління та соціальної роботи
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»
Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи
_____Т.І. Бутченко
«____»_____ 2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРАНТЦІ

Сірівлі Вікторії Вікторівні
(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи: Оптимізація адміністративних процесів у ветеранській політиці через автоматизацію та впровадження методології Objectives and Key Results (OKR)
керівник роботи Заїка Олена Вікторівна, к.держ.упр., доцент,
(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом ЗНУ від «19» березня 2025 року № 417-с

2. Строк подання студентом роботи 4 грудня 2025 року

3. Вихідні дані до роботи Бікулов Д. Т., Бутченко Т. І., Заїка О. В., Краснокутський, О. В., Осадча В. В., Приймак О. М., Приймак Ю. О. Публічне управління : навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності «Публічне управління та адміністрування» освітньо-професійної програми «Публічне управління та адміністрування» за заг. ред. Т. І. Бутченка. Запоріжжя : ЗНУ, 2023. 167 с.; Карпа М., Паєнок А. Особливості реформування медико-соціального забезпечення ветеранів війни в контексті вдосконалення державної ветеранської політики України. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*, (7), 2024. С. 74–82.; OKR: як система допомагає досягати цілей та як її впровадити. URL: https://nethunt.ua/blog/okr/ .

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Проаналізувати стан наукової розробки проблем організації державного управління у сфері соціального забезпечення ветеранів; 2. Уточнити та систематизувати основні поняття дослідження, такі як «адміністративні процеси», «ветеранська політика», «автоматизація», «методологія Objectives and Key Results (OKR)»; 3. Визначити принципи та методи дослідження державного управління у сфері соціального забезпечення

ветеранів; 4. Дослідити сучасні підходи до організації державного управління у сфері соціального забезпечення ветеранів; 5. Проаналізувати методологічні засади впровадження OKR у державному управлінні, визначити переваги, ризики та можливості адаптації до вітчизняного контексту; 6. Оцінити міжнародний досвід модернізації адміністративних процесів у ветеранській політиці; 7. Здійснити SWOT-аналіз впровадження OKR у вітчизняній практиці державного управління; 8. Розробити модель впровадження OKR для органів державного управління у сфері ветеранської політики; 9. Прогнозувати результативність впровадження OKR, оцінити очікувані ефекти для ветеранів та держави.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
Рисунків – 12, таблиць – 1.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Заїка О.В., доцент кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи	20.03.2025	20.03.2025
Розділ 2	Заїка О.В., доцент кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи	28.08.2025	28.08.2025
Розділ 3	Заїка О.В., доцент кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи	10.10.2025	10.10.2025

7. Дата видачі завдання 20 березня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	Березень 2025	*виконано*
2.	Бібліографічний пошук	Квітень 2025	*виконано*
3.	Розробка основних положень роботи	Червень 2025	*виконано*
4.	І розділ	Червень – серпень 2025	*виконано*
5.	ІІ розділ	Серпень – жовтень 2025	*виконано*
6.	ІІІ розділ	Жовтень – листопад 2025	*виконано*
7.	Систематизація висновків	Листопад – грудень 2025	*виконано*
8.	Нормоконтроль	Листопад – грудень 2025	*виконано*

Студент _____ В.В. Сірівля

Керівник роботи _____ О.В. Заїка

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ О.В. Заїка

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота складається з 91 сторінки, 70 позиції у списку літератури.

ОПТИМІЗАЦІЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПРОЦЕСІВ У ВЕТЕРАНСЬКІЙ ПОЛІТИЦІ ЧЕРЕЗ АВТОМАТИЗАЦІЮ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ МЕТОДОЛОГІЇ OBJECTIVES AND KEY RESULTS (OKR)

Мета дослідження: аналіз і розробка інноваційних підходів до оптимізації адміністративних процесів у сфері ветеранської політики шляхом інтеграції автоматизації та методології OKR.

Об'єкт дослідження: адміністративні процеси у сфері ветеранської політики та механізми надання державної підтримки ветеранам в Україні.

Предмет дослідження: методи покращення ефективності управлінських процесів у ветеранській політиці через автоматизацію та впровадження методології Objectives and Key Results (OKR), а також оцінка очікуваних ефектів для ветеранів і держави.

Методи дослідження. Системний підхід, інституційний аналіз, правовий аналіз, порівняльний метод, індукція та дедукція.

Гіпотеза дослідження полягає в тому, що впровадження методології OKR та автоматизації адміністративних процесів у сфері ветеранської політики сприятиме підвищенню ефективності державного управління, оптимізації ресурсів та поліпшенню якості життя ветеранів через більш цілеспрямовану, прозору та результативну організацію соціальних, медичних, психологічних та правових послуг.

Висновки: У сучасних умовах війни дослідження державного управління у сфері соціального забезпечення ветеранів засвідчує потребу комплексної трансформації ветеранської політики на основі принципів законності, відкритості, системності, міжвідомчої координації та цифровізації, що включає перехід від моделі пільг до сервісно-орієнтованої системи персоналізованих послуг, усунення бюрократичних бар'єрів, оновлення законодавства, створення єдиних цифрових платформ і запровадження інституційної модернізації; важливо інтегрувати методологію OKR, що завдяки чітким цілям, вимірюваним результатам, регулярному моніторингу та залученню працівників підвищує ефективність і підзвітність органів влади, оптимізує ресурси, забезпечує стратегічну узгодженість, покращує якість послуг і сприяє комплексній підтримці та реінтеграції ветеранів, формуючи сучасну, гнучку й результативну модель державного управління.

ABSTRACT

The qualification work consists of 91 pages, 70 items in the list of literature.

OPTIMIZATION OF ADMINISTRATIVE PROCESSES IN VETERAN POLICY THROUGH AUTOMATION AND THE IMPLEMENTATION OF THE OBJECTIVES AND KEY RESULTS (OKR) METHODOLOGY

Research objective: analysis and development of innovative approaches to optimizing administrative processes in the field of veteran policy through the integration of automation and the OKR methodology.

Research object: administrative processes in the field of veteran policy and mechanisms for providing state support to veterans in Ukraine.

Research subject: methods for improving the efficiency of management processes in veteran policy through automation and the implementation of the Objectives and Key Results (OKR) methodology, as well as assessing the expected effects for veterans and the state.

Research methods. Systematic approach, institutional analysis, legal analysis, comparative method, induction, and deduction.

The research hypothesis is that the implementation of the OKR methodology and the automation of administrative processes in the field of veteran policy will contribute to increasing the efficiency of public administration, optimizing resources, and improving the quality of life for veterans through more targeted, transparent, and effective organization of social, medical, psychological, and legal services.

Conclusions: In the current conditions of war, the study of public administration in the field of social security for veterans demonstrates the need for a comprehensive transformation of veteran policy based on the principles of legality, transparency, systematization, interdepartmental coordination, and digitalization, which includes the transition from a benefits-based model to a service-oriented system of personalized services, the elimination of bureaucratic barriers, the updating of legislation, the creation of unified digital platforms, and the implementation of institutional modernization; it is important to integrate the OKR methodology, which, through clear goals, measurable results, regular monitoring, and employee involvement, increases the efficiency and accountability of government bodies, optimizes resources, ensures strategic alignment, improves service quality, and promotes comprehensive support and reintegration of veterans, shaping a modern, flexible, and effective model of public administration.

ЗМІСТ

ВСТУП……..…3
РОЗДІЛ 1. МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ АДМІНІСТРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ВЕТЕРАНСЬКОЇ ПОЛІТИКИ…… 7
1.1. Стан наукової розробки проблеми організації державного управління у сфері соціального забезпечення ветеранів…….. 7
1.2. Уточнення основних понять дослідження «адміністративні процеси», «ветеранська політика», «автоматизація», «методологія Objectives and Key Results (OKR)»……...16
1.3. Принципи та методи дослідження державного управління у сфері соціального забезпечення ветеранів……27
РОЗДІЛ 2. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ АДМІНІСТРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ВЕТЕРАНСЬКОЇ ПОЛІТИКИ……31
2.1 Сучасні підходи до організації державного управління у сфері соціального забезпечення ветеранів……..31
2.2. Методологічні засади впровадження OKR у державному управлінні……..39
2.3. Міжнародний досвід модернізації адміністративних процесів у ветеранській політиці……46
РОЗДІЛ 3. ПРАКСЕОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕННЯ OKR ТА АВТОМАТИЗАЦІЇ ВЕТЕРАНСЬКОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ……...54
3.1. SWOT-аналіз впровадження OKR у вітчизняній практиці державного управління……..54
3.2. Розробка моделі впровадження OKR для органів у сфері ветеранської політики……..61
3.3. Прогнозування результативності: очікувані ефекти для ветеранів та держави……...70
ВИСНОВКИ……...76
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ……...83

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сучасний етап розвитку державного управління в Україні характеризується необхідністю підвищення ефективності надання публічних послуг, прозорості управлінських процесів та орієнтації на вимірювані результати. Особливо це актуально для сфер, що пов’язані із соціальною підтримкою ветеранів, які потребують комплексного, оперативного та персоналізованого підходу до задоволення їхніх потреб у медичній, психологічній, соціальній та правовій допомозі.

В умовах зростаючих обсягів інформації, чисельності учасників програм та необхідності швидкого реагування на їхні запити, традиційні адміністративні процедури часто виявляються недостатньо ефективними. Це призводить до дублювання зусиль, непрозорості процесів та затримок у наданні послуг, що, у свою чергу, знижує рівень довіри ветеранів до державних інституцій.

Впровадження автоматизації адміністративних процесів у ветеранській політиці стає ключовим інструментом для підвищення ефективності роботи органів влади. Використання сучасних інформаційно-телекомунікаційних систем дозволяє оперативно збирати, обробляти та аналізувати дані, забезпечує централізовану координацію дій і покращує взаємодію між державними органами, місцевими адміністраціями та громадськими організаціями, що працюють із ветеранами.

Одночасно актуальним є впровадження методології objectives and key results, яка забезпечує чітке визначення цілей і ключових результатів на всіх рівнях управління, дозволяє відстежувати виконання стратегічних завдань та оцінювати ефективність державних програм. Методологія objectives and key results сприяє системній орієнтації на результат, забезпечує прозорість і підзвітність дій органів влади, а також дозволяє прогнозувати ефекти від реалізації політик для ветеранів та держави загалом.

Таким чином, поєднання автоматизації адміністративних процесів із впровадженням objectives and key results є перспективним інноваційним підходом, що дозволяє не лише оптимізувати діяльність органів влади, але й

забезпечити комплексну підтримку ветеранів, підвищити якість їхньої соціальної адаптації, ефективність використання ресурсів та рівень довіри суспільства до державних інституцій. Актуальність дослідження зростає у контексті реформування системи державного управління та посилення ролі цифрових технологій у забезпеченні прозорості, підзвітності та результативності публічних сервісів.

Об'єктом дослідження є адміністративні процеси у сфері ветеранської політики та механізми надання державної підтримки ветеранам в Україні.

Предметом дослідження є методи покращення ефективності управлінських процесів у ветеранській політиці через автоматизацію та впровадження методології Objectives and Key Results (OKR), а також оцінка очікуваних ефектів для ветеранів і держави.

Метою дослідження є аналіз і розробка інноваційних підходів до оптимізації адміністративних процесів у сфері ветеранської політики шляхом інтеграції автоматизації та методології OKR, що забезпечують підвищення ефективності державних програм, прозорості, підзвітності та покращення якості життя ветеранів.

Досягнення мети передбачає розв'язання таких *завдань:*

– проаналізувати стан наукової розробки проблем організації державного управління у сфері соціального забезпечення ветеранів;

– уточнити та систематизувати основні поняття дослідження, такі як «адміністративні процеси», «ветеранська політика», «автоматизація», «методологія Objectives and Key Results (OKR)»;

– визначити принципи та методи дослідження державного управління у сфері соціального забезпечення ветеранів;

– дослідити сучасні підходи до організації державного управління у сфері соціального забезпечення ветеранів;

– проаналізувати методологічні засади впровадження OKR у державному управлінні, визначити переваги, ризики та можливості адаптації до вітчизняного контексту;

– оцінити міжнародний досвід модернізації адміністративних процесів у ветеранській політиці;

– здійснити SWOT-аналіз впровадження OKR у вітчизняній практиці державного управління;

– розробити модель впровадження OKR для органів державного управління у сфері ветеранської політики;

– прогнозувати результативність впровадження OKR, оцінити очікувані ефекти для ветеранів та держави.

Методи дослідження. Системний підхід, інституційний аналіз, правовий аналіз, порівняльний метод, індукція та дедукція.

Практичне значення. Результати дослідження мають практичне значення для підвищення ефективності державного управління у сфері соціального забезпечення ветеранів. Впровадження методології Objectives and Key Results дозволяє: оптимізувати адміністративні процеси в органах влади та уникнути дублювання зусиль; підвищити цілеспрямованість і прозорість діяльності органів влади; забезпечити системний моніторинг і оцінку результативності державних програм для ветеранів; прогнозувати вплив державних політик на соціальну адаптацію та якість життя ветеранів; сприяти розвитку культури управління, орієнтованої на досягнення конкретних результатів; впроваджувати ефективні цифрові сервіси та автоматизацію процесів, що зменшує адміністративне навантаження та скорочує час надання послуг ветеранам.

Практичні рекомендації дослідження можуть бути використані органами державної влади, місцевими адміністраціями, громадськими організаціями, що працюють із ветеранами, а також міжнародними партнерами при плануванні та реалізації програм підтримки ветеранів.

Гіпотеза дослідження полягає в тому, що впровадження методології OKR та автоматизації адміністративних процесів у сфері ветеранської політики сприятиме підвищенню ефективності державного управління, оптимізації ресурсів та поліпшенню якості життя ветеранів через більш цілеспрямовану, прозору та результативну організацію соціальних, медичних, психологічних та

правових послуг.

Структура роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку літератури.

РОЗДІЛ 1
МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ АДМІНІСТРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ВЕТЕРАНСЬКОЇ ПОЛІТИКИ

1.1. Стан наукової розробки проблеми організації державного управління у сфері соціального забезпечення ветеранів

Організація державного управління у сфері соціального забезпечення ветеранів є складною і багатогранною проблемою, яка привертає увагу як науковців, так і практиків у галузі публічного управління, соціальної політики, права та безпеки. Зростання кількості ветеранів внаслідок збройної агресії проти України актуалізувало необхідність переосмислення існуючих підходів до їх соціального захисту, що, у свою чергу, вимагає глибокого наукового аналізу ефективності системи державного управління у цій сфері.

В електронному науковому виданні «Публічне адміністрування та національна безпека» у статті Н. Тілікіної та І. Пєши «Державна ветеранська політика України та шляхи забезпечення її ефективності» представлено комплексний аналіз реалізації державної політики у сфері соціального забезпечення ветеранів. Автори досліджують ключові аспекти повернення учасників бойових дій та осіб з інвалідністю внаслідок війни до мирного життя, акцентуючи увагу на механізмах надання пільг і соціальних послуг, гарантованих державою.

Особливу увагу приділено аналізу нормативно-правової бази, яка регулює соціальний захист ветеранів. Встановлено, що ці документи мають різне відомче підпорядкування, охоплюють широкий спектр категорій ветеранів (у тому числі учасників Другої світової війни) та постійно актуалізуються відповідно до потреб воєнного часу.

У статті також окреслено напрями діяльності органів виконавчої влади у сфері соціального забезпечення ветеранів та висвітлено роль громадських

ініціатив, програм і проєктів, що реалізуються за підтримки громадських організацій і міжнародних донорів. При цьому підкреслюється наявність проблеми недостатньої координації між державними програмами і громадськими ініціативами як на центральному, так і на місцевому рівнях.

Результати соціологічних досліджень 2022–2023 років, проаналізовані у статті, свідчать про низьку ефективність чинної системи соціально-психологічної підтримки ветеранів. Серед основних проблем виокремлено: обмежену поінформованість ветеранів щодо доступних послуг; труднощі з отриманням житла, земельних ділянок і пільгових кредитів; нестачу консультаційної й фінансової підтримки для започаткування власного бізнесу; нерівномірну територіальну доступність допомоги.

Дане дослідження робить важливий внесок у розуміння актуальних викликів державного управління у сфері ветеранської політики, підкреслюючи необхідність системного підходу, міжвідомчої координації та інституційної модернізації механізмів соціального забезпечення ветеранів [49].

В науковій публікації В.І. Шевердіної «Окремі аспекти забезпечення потреб ветеранів війни в сучасних умовах» розглянуто ключові стратегічні та практичні виклики, які постають перед державною системою соціального забезпечення ветеранів в умовах триваючої російсько-української війни. Авторка акцентує увагу на необхідності модернізації державної підтримки ветеранів, переходу від переважно пільгової моделі до системи, орієнтованої на надання послуг, що сприяють реінтеграції, відновленню та підвищенню добробуту ветеранів.

Однією з центральних тез статті є визнання того, що з огляду на стрімке зростання кількості осіб з бойовим досвідом, державна система має оперативно адаптуватися до масштабних змін і запровадити індивідуалізований підхід у наданні підтримки. Серед основних потреб ветеранів, за результатами досліджень, виокремлено: медичну та психологічну допомогу, житлову підтримку, фінансову стабілізацію, освіту, працевлаштування та підтримку підприємницької діяльності.

У статті детально проаналізовано слабкі сторони чинної моделі державного управління у цій сфері, зокрема:

– низький рівень координації між державними та громадськими ініціативами;

– недостатній рівень інформування ветеранів про наявні пільги та послуги;

– бюрократичні бар'єри у доступі до соціальних гарантій;

– нерівномірна доступність послуг за територіальним принципом.

Авторка також підкреслює важливість посилення фінансування ветеранських програм, аби уникнути ризику декларативності державної підтримки. Окрему увагу приділено ролі Міністерства у справах ветеранів України, діяльність якого спрямована на створення комплексної системи переходу військовослужбовців до цивільного життя через медичну та психологічну реабілітацію, освіту, перекваліфікацію, працевлаштування та житлову підтримку.

Стратегічні документи, зокрема Програма діяльності Кабінету Міністрів України та Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки, також аналізуються в контексті їх орієнтації на потреби ветеранів. Зазначено, що ці документи містять положення, спрямовані на підвищення соціальної захищеності ветеранів у громадах, однак їхня реалізація потребує подальшої практичної деталізації та ресурсного забезпечення.

У своїй статті В.І. Шевердіна комплексно окреслює проблеми та шляхи вдосконалення системи державного управління у сфері соціального забезпечення ветеранів, наголошуючи на потребі перехідного механізму, який дозволить ефективно адаптуватися до зростаючого соціального навантаження та забезпечити реальні, а не формальні гарантії підтримки [53].

В статті В. І. Шевердіної «До питання правової основи соціального забезпечення учасників бойових дій та ветеранів війни» розглянуто ключові теоретико-правові аспекти, пов'язані з визначенням статусу ветеранів війни та учасників бойових дій, а також особливості законодавчого регулювання механізмів їх соціального забезпечення. Авторка здійснила узагальнення чинної

нормативно-правової бази, що регулює правовий статус цієї категорії осіб, і наголосила на необхідності її постійного оновлення відповідно до нових викликів, спричинених повномасштабною війною.

Актуальність проблематики обґрунтовано стрімким збільшенням кількості військовослужбовців, які внаслідок участі в бойових діях набувають спеціального правового статусу, що потребує від держави гарантованого, посиленого соціального захисту. У статті підкреслюється, що військовослужбовці, які беруть участь у воєнних діях, об'єктивно більшою мірою покладаються на підтримку з боку держави, тому формування ефективної системи державного управління у сфері їх соціального забезпечення має бути одним із першочергових завдань національної соціальної політики.

Значну увагу авторка приділяє аналізу сучасного стану правового регулювання, акцентуючи, що чинне законодавство, хоч і має розгалужену структуру, потребує вдосконалення – як у частині чіткішого визначення понять, так і у питаннях реального механізму забезпечення прав. Особливої уваги потребує адаптація законодавства до умов воєнного стану, що передбачає розширення прав і гарантій для учасників бойових дій, а також прискорення процедур доступу до соціальних послуг.

Окремо авторка зазначає, що соціальне забезпечення ветеранів є не лише юридичним, а й глибоко суспільно значущим питанням, яке впливає на соціальну стабільність, солідарність та моральний клімат у державі. Держава, за її висновками, має не лише гарантувати матеріальну допомогу, а й формувати культуру поваги та визнання до тих, хто захищає незалежність і територіальну цілісність України.

Результати дослідження В. І. Шевердіної підкреслюють необхідність інституційного, правового та управлінського вдосконалення системи соціального забезпечення учасників бойових дій і ветеранів, з урахуванням реалій воєнного стану та перспектив післявоєнної реінтеграції. Її підхід дозволяє глибше зрозуміти, що правові гарантії – це не лише формальні норми, а інструменти реальної підтримки, які мають бути забезпечені організаційно,

ресурсно та системно [52].

О. Ю. Шевченко досліджує сучасний стан та перспективи розвитку ветеранської політики України, зокрема в умовах триваючої збройної агресії та зростання кількості військовослужбовців, які потребують державної підтримки після участі в бойових діях. Автор комплексно аналізує нормативно-правову базу, інституційні механізми державної допомоги, а також виклики, які постають перед органами публічного управління у сфері соціального захисту ветеранів.

Основна увага у дослідженні приділяється необхідності трансформації державної політики – від фрагментарного надання пільг до створення комплексної системи сервісів, яка включає медичну, психологічну, соціальну та економічну підтримку. О. Ю. Шевченко підкреслює, що лише через такі зміни можливе повноцінне повернення ветеранів до цивільного життя, їх реінтеграція та підвищення добробуту.

Автор акцентує на недосконалості існуючих підходів: закон «Про статус ветеранів війни», ухвалений ще у 1993 році, не відповідає сучасним реаліям та потребує системного оновлення, зокрема перегляду понять «ветеран» і «ветеранка», а також механізмів забезпечення їхніх прав. Також у статті згадується про розширення державного фінансування ветеранських програм у 2024 році (на понад 14 млрд грн), а також заплановані кроки на 2025 рік, серед яких – модернізація соціальних послуг, перекваліфікація, розвиток ветеранського бізнесу та забезпечення житлом [54].

Важливою частиною аналізу є представлення нової концепції ветеранської політики, презентованої під час VI Міжнародного ветеранського форуму. Вона включає п’ять ключових напрямів:

– інфраструктура послуг – цифровізація, електронні черги, розширення участі цивільних медзакладів;

– економічна активність ветеранів – розвиток Центрів ветеранського розвитку, підтримка ветеранського підприємництва;

– реабілітація – створення мережі фізичної та психологічної реабілітації;

– доступне житло – програма іпотеки «єОселя» та компенсація за

зруйноване житло;

– вшанування героїзму – державна політика пам’яті загиблих Захисників.

Автор також наголошує на викликах у реалізації цієї політики – зокрема, у недостатній скоординованості між державними та місцевими органами, нерівному доступі до послуг, обмеженості ресурсів та потребі у персоналізованому підході до реабілітації [54].

Р. П. Шевченко акцентує увагу на важливості формування ефективної стратегії соціального захисту ветеранів війни та їхніх родин, спираючись на сучасні теоретичні концепції та практичні інновації у сфері публічного управління. Автор підкреслює, що ветерани, які брали участь у бойових діях на захист держави, потребують не лише формальних пільг, а й комплексної підтримки, яка охоплює психологічну реабілітацію, медичне забезпечення, соціальну інтеграцію, професійну адаптацію та юридичний захист.

Значну увагу приділено питанню соціальної інтеграції родин ветеранів, яка, на думку автора, є невід’ємною складовою повноцінної ветеранської політики. Програми, що передбачають консультативну допомогу, психологічну підтримку дітей та вирішення побутових проблем, сприяють зниженню рівня стресу в родинах та забезпечують стійкість соціальних зв’язків після повернення військових до мирного життя.

Одним із ключових напрямів, які аналізує Р. П. Шевченко, є законодавче забезпечення соціального захисту ветеранів, включно з визначенням чітких прав і гарантій на медичну допомогу, реабілітаційні послуги, освітні можливості, житлове забезпечення, а також захист від дискримінації. Автор відзначає, що політична підтримка з боку органів державної влади має істотне значення для реалізації таких гарантій, адже саме вона забезпечує виділення фінансування, прийняття рішень і політичну волю для змін.

Важливим є підсумок, що стратегія соціального захисту ветеранів має бути комплексною, багатовекторною, з орієнтацією на довготривалий ефект. Автор вказує, що успішна реалізація цієї стратегії потребує співпраці між державою, місцевими громадами, громадянським суспільством і міжнародними

партнерами. Такий міжсекторальний підхід є ключем до формування сучасної моделі ветеранської політики, яка здатна забезпечити гідне життя, адаптацію та розвиток ветеранів та їх родин після завершення військової служби [55].

Як зазначено у дослідженні Ю. Сачук і М. Звягінцевої, більшість ветеранів російсько-української війни – це молоді люди працездатного віку, які, на відміну від ветеранів попередніх воєн, потребують не пільг у традиційному розумінні, а можливостей для повноцінного життя та реалізації свого потенціалу. Серед актуальних проблем: відсутність комплексного механізму переходу від військової служби до цивільної кар'єри, застарілість законодавства (Закон України «Про статус ветеранів війни» 1993 року), бюрократичність процедур та низький рівень цифровізації послуг.

Особливої уваги заслуговує подвійний правовий статус багатьох ветеранів, які після набуття відповідного статусу знову повернулися до військової служби. Це вимагає узгодження політик для ветеранів та чинних військовослужбовців, а також тісної взаємодії між Міністерством оборони, Міністерством у справах ветеранів, Мінсоцполітики та іншими органами.

Окремо авторки акцентують на гендерному вимірі ветеранської політики. Жінки-ветеранки стикаються з упередженнями, недостатнім доступом до медичних та психологічних послуг, а також зі складнощами адаптації після служби. Відповідні положення знайшли відображення в Державній стратегії забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків на період до 2030 року.

Серед ключових структурних проблем, які вимагають розв'язання:

– декларативність гарантій, які не підкріплені фінансовими ресурсами;

– відсутність гнучкої системи індивідуалізованих послуг;

– слабка міжвідомча координація;

– недостатній рівень комунікації з ветеранами щодо наявних програм підтримки;

– потреба у перехідній системі підтримки ще до звільнення зі служби;

– відсутність цілісної системи цифрового супроводу ветерана, зокрема

електронного кабінету.

Авторки наголошують, що головною метою реформи має бути перехід від пільг до якісних послуг, включно з реабілітацією, перекваліфікацією, психосоціальною підтримкою та створенням умов для самозайнятості та ветеранського підприємництва. При цьому важливо гарантувати доступність послуг для членів сімей ветеранів та забезпечити прозорість і зручність отримання допомоги, зокрема через електронні сервіси.

На стратегічному рівні політика має бути інтегрованою у загальну систему відновлення України, включати елементи національної пам'яті, поваги до ветеранів, а також соціального інвестування у їхній потенціал як активних учасників розвитку суспільства [39].

Згідно з результатами дослідження Українського ветеранського фонду Міністерства у справах ветеранів України, проведеного з січня по квітень 2023 року, майже половина українських ветеранів (45,4%) вважає, що держава скоріше не виконує свої зобов'язання перед ними. Ще 8,3% вважають, що держава взагалі не виконує зобов'язання. Лише 22,1% ветеранів відчувають, що держава все ж таки виконує ці зобов'язання.

Такі показники свідчать про низький рівень довіри до інституцій, відповідальних за соціальний захист ветеранів, а також про високий ступінь фрустрації через недоступність або неефективність існуючих інструментів підтримки.

На основі дослідження були окреслені ключові потреби ветеранів як зараз, так і в майбутньому:

– 53,8% потребують допомоги у зміцненні здоров'я;

– 34,7% – підтримки в придбанні житла;

– 31,1% – фінансової допомоги;

– 24,9% – покращення житлових умов;

– 24,4% – допомоги з працевлаштуванням;

– 20% – психологічної підтримки;

– 20% – інвестицій для підприємницької діяльності;

– 16,4% – пільг на землю;

– 11,1% – нефінансової підтримки бізнесу;

– 3,1% – допомоги у відновленні зруйнованого житла.

Окремою проблемою визначено відсутність інклюзивного середовища, що ускладнює повноцінну участь ветеранів у суспільному житті, особливо для тих, хто має інвалідність.

Цікаво, що 63,6% опитаних виявили бажання зайнятися власною справою, що свідчить про високий рівень мотивації та прагнення до самореалізації. Це створює підґрунтя для зміни парадигми підтримки – від пасивних пільг до активних послуг, таких як мікрокредитування, бізнес-інкубатори, наставництво та грантові програми.

Дані дослідження підтверджує необхідність глибокого реформування політики у сфері забезпечення ветеранів, з фокусом на: персоналізовані послуги замість неактуальних пільг; доступну медичну, психологічну та житлову допомогу; створення умов для самозайнятості та працевлаштування; спрощення процедур через цифровізацію; зміну суспільного дискурсу щодо ветеранів – від жалю до поваги, підтримки та включення.

Дані висновки можна вважати емпіричним підтвердженням ключових проблем і рекомендацій, які вже обґрунтовуються у фаховій літературі та державних стратегіях [51].

Отже, проблематика організації державного управління у сфері соціального забезпечення ветеранів на сьогодні отримує значну увагу в наукових колах, що обумовлено як масштабом суспільного запиту, так і актуальністю в умовах триваючої збройної агресії проти України. Аналіз сучасної наукової літератури засвідчує, що дослідники комплексно підходять до розгляду ветеранської політики, поєднуючи правовий, управлінський, соціологічний, економічний та безпековий виміри. У наукових роботах Н. Тілікіної, І. Пєши, В. Шевердіної, О. Шевченка, Р. Шевченка, Ю. Сачук та М. Звягінцевої узагальнено ключові виклики, з якими стикається система державного управління у цій сфері, та запропоновано напрями її удосконалення.

У працях підкреслюється потреба у переході від моделі пільг до системи якісних, персоналізованих послуг, заснованих на принципах сервісної держави. Водночас фіксуються суттєві прогалини в координації між органами державної влади, громадськими ініціативами, міжнародними партнерами та місцевими громадами. Серед основних управлінських проблем виокремлено надмірну бюрократизацію процедур, низьку цифровізацію сервісів, нерівномірність доступу до послуг у регіонах, відсутність ефективного механізму супроводу ветерана після звільнення з військової служби.

Сучасний стан наукової розробки проблеми організації державного управління у сфері соціального забезпечення ветеранів свідчить про наявність глибокого теоретичного і прикладного підґрунтя для подальшої трансформації ветеранської політики. Провідні дослідники акцентують на необхідності впровадження міжсекторального підходу, інституційної модернізації, сервісної переорієнтації, правового оновлення та ресурсного забезпечення державних програм. Лише комплексна, системно організована державна політика, що враховує нові виклики воєнного та післявоєнного періоду, здатна забезпечити гідне життя, ефективну реінтеграцію та повноцінну підтримку ветеранів та їх родин.

1.2. Уточнення основних понять дослідження «адміністративні процеси», «ветеранська політика», «автоматизація», «методологія Objectives and Key Results (OKR)»

У процесі наукового аналізу організації державного управління у сфері соціального забезпечення ветеранів важливим завданням є уточнення і конкретизація ключових понять, що визначають логіку дослідження та методологічні підходи до його реалізації.

Кожне з понять має міждисциплінарний характер і потребує тлумачення з урахуванням контексту державного управління, цифрової трансформації та сучасних управлінських практик. З одного боку, адміністративні процеси

становлять основу функціонування органів виконавчої влади та реалізації державної політики. З іншого – ветеранська політика є специфічним напрямом соціальної політики, що набуває стратегічного значення в умовах збройного конфлікту та потребує модернізації відповідно до нових потреб суспільства.

Водночас автоматизація розглядається як інструмент оптимізації управлінських рішень, зменшення бюрократичного навантаження та підвищення ефективності надання державних послуг. У цьому контексті актуальним є і впровадження сучасних методологій стратегічного планування та оцінки ефективності, зокрема методології Objectives and Key Results (OKR), що дозволяє встановлювати чіткі цілі, фокусувати ресурси й оцінювати результати діяльності органів державної влади на основі досяжних і вимірюваних показників.

На думку О. І. Остапенко, М. В. Ковалів, С. С. Єсімова та ін. сьогодні в адміністративному праві немає усталеного та єдиного розуміння адміністративного процесу. Умовно можна виділити принаймні кілька основних підходів до його визначення. Перший підхід включає так зване «вузьке розуміння адміністративної процедури», згідно з яким адміністративний процес – це процес застосування адміністративно-примусових заходів і, насамперед, адміністративних стягнень, встановлених нормами адміністративно-процесуального права (іншими словами, у вузькому сенсі – це процедура у справах про адміністративні правопорушення). У цьому сенсі адміністративний процес має правовий (правоохоронний) зміст.

За другим підходом адміністративний процес – це сукупність адміністративних процедур, що здійснюються у сфері виконавчої діяльності органів державної влади з урахуванням окремо визначених питань, а у випадках, встановлених законом, – іншими уповноваженими органами, іншими словами, це сукупність адміністративних процедур. Такий підхід передбачає поширення поняття адміністративного процесу не лише на законність, а й на регуляторну, тобто на всю регуляторну та правоохоронну діяльність адміністративних органів.

Виділяється також третє визначення адміністративного процесу, яке

умовно можна назвати «судовим», що виходить з розуміння адміністративного процесу лише як виду правосуддя.

Авторами адміністративний процес розглядається як діяльність органів державного управління та деяких інших органів владних повноважень, яка регулюється нормами адміністративно-процесуального права, спрямована на розгляд та вирішення адміністративних питань [31].

На думку В. В. Середи, поняття «адміністративний процес» об'єднує два ключові види процесів – «адміністративно-юрисдикційний» та «адміністративно-процедурний».

Адміністративно-юрисдикційний процес розглядається як діяльність уповноважених органів виконавчої влади або посадових осіб, спрямована на вирішення спірних питань, пов'язаних із застосуванням норм матеріального адміністративного права, оцінкою правомірності поведінки суб'єктів, а також у випадках, передбачених законом, – застосування заходів адміністративного примусу.

В цілому, адміністративний процес є формою реалізації норм матеріального адміністративного права під час виконання компетенції органів виконавчої влади та їх посадових осіб. Водночас межі адміністративно-процесуальної діяльності є ширшими, оскільки в межах цього процесу відбувається реалізація норм не лише адміністративного, а й інших галузей права, таких як фінансове, житлове, кооперативне право тощо.

У певних випадках, визначених законодавством, адміністративно-процесуальна діяльність може здійснюватися не лише уповноваженими органами виконавчої влади, але й судовими органами або іншими суб'єктами, які мають відповідні юридичні владні повноваження.

Управлінська діяльність реалізується у певній послідовності дій, що складають процес управління. Порядок виконання таких управлінських дій регламентується відповідними правовими нормами.

Адміністративно-процесуальні дії підпорядковуються нормам адміністративно-процесуального права. Таким чином, адміністративний процес

– це врегульована відповідними нормами діяльність, спрямована на вирішення конкретних індивідуальних справ у сфері державного управління, яка здійснюється уповноваженими суб'єктами адміністративно-процесуальних відносин [42].

Велика українська енциклопедія містить визначення адміністративного процесу як системи правовідносин, що виникають у ході розгляду та вирішення судами публічно-правових спорів, які належать до сфери адміністративної юрисдикції. Основу цих правовідносин становлять взаємодії між судом і учасниками процесу – сторонами, третіми особами, їхніми представниками, а також іншими учасниками, такими як свідки, експерти, перекладачі тощо.

Процес регулюється нормами адміністративного судочинства та має чітко визначену послідовність етапів. Розгляд спору у суді першої інстанції включає: відкриття провадження, підготовче засідання, розгляд справи по суті та ухвалення рішення. Якщо рішення оскаржується, справа переходить до апеляційної та, за потреби, касаційної інстанції. На відміну від України, у деяких європейських державах (зокрема Австрії, Польщі) адміністративні справи розглядаються лише у двох інстанціях. У ширшому розумінні до адміністративного процесу також відносять стадію виконання судових рішень у таких справах [25].

Поняття адміністративного процесу в сучасному адміністративному праві залишається дискусійним і багатогранним. На основі аналізу наукових підходів можна зробити висновок, що єдності в його визначенні досі не досягнуто, а саме тлумачення залежить від контексту застосування – процедурного, юрисдикційного або судового.

З одного боку, адміністративний процес трактується як правозастосовна діяльність органів виконавчої влади щодо розгляду індивідуальних справ, що передбачає врегулювання спорів та застосування примусових заходів (вузьке розуміння). З іншого боку, його розглядають як широку сукупність адміністративних процедур, що охоплюють управлінські рішення, ліцензування, нагляд та інші аспекти виконавчої діяльності (розширене розуміння).

Окремо виділяється судовий підхід, відповідно до якого адміністративний процес ототожнюється з діяльністю судів у справах публічно-правового характеру. Це визначення особливо актуальне в умовах формування в Україні системи адміністративного судочинства, яка функціонує за чіткими процесуальними правилами.

Таким чином, адміністративний процес можна розглядати як багаторівневу категорію, що охоплює адміністративно-процедурні, адміністративно-юрисдикційні та адміністративно-судові форми реалізації публічної влади. Універсальним критерієм для всіх підходів залишається врегульованість дій відповідними нормами та наявність владних повноважень у суб'єктів, які ці дії здійснюють.

І. Корженкова зазначає, що «Ветеранська політика» – це закріплення на законодавчому рівні основних принципів публічної політики у ветеранській сфері, зокрема:

– визнання ролі ветеранів у збереженні незалежності та використання їхнього досвіду;

– недопущення дискримінації;

– підтримка на всіх етапах післяслужбового життя;

– інтеграція у громаду, освіту, бізнес;

– психологічна та медична підтримка;

– інформаційна система ветеранських послуг;

– фінансування соціальних програм [23].

За даними дослідження Т. П. Тарасенко, ветеранська політика – це цілісна система державних заходів, спрямованих на забезпечення всебічної підтримки ветеранів, створення умов для їхньої соціальної інтеграції, професійної реалізації та гарантування належного рівня соціального захисту. Така політика поєднує надання соціальних гарантій з розвитком можливостей для самореалізації ветеранів у цивільному житті.

Основні компоненти сучасної ветеранської політики включають:

– фізичне здоров'я – доступ до медичних послуг, реабілітаційних програм

та підтримка фізичної активності (зокрема через ветеранський спорт);

– психічне здоров'я – психологічна реабілітація, профілактика ПТСР, розвиток мережі підтримки;

– соціальна адаптація – інтеграція ветеранів у громаду, родину, трудові колективи; підтримка осіб з інвалідністю, членів родин загиблих військових;

– економічна стабільність – працевлаштування, перекваліфікація, розвиток ветеранського підприємництва, підтримка фінансової самостійності.

Державна роль у формуванні ветеранської політики на думку автора полягає в тому, щоб забезпечити як підтримку під час служби, так і повноцінне повернення до мирного життя після її завершення. Важливо, щоб військовослужбовець був упевнений у наявності дієвих механізмів реінтеграції, що охоплюють як соціальну, так і економічну сфери [46].

Цікавим є визначення, сформоване під час круглого столу: «Ветеранська політика – пріоритет держави». Ветеранська політика – це комплексна, системна державна діяльність, спрямована на забезпечення гідного життя, реінтеграції в суспільство, захисту прав та задоволення потреб ветеранів війни, членів їхніх родин, а також родин загиблих (померлих) Захисників і Захисниць України. Ця політика базується на принципах поваги, вшанування, соціальної справедливості та невідкладної підтримки, реалізується через нормативно-правове, інституційне, медичне, соціальне, економічне, психологічне, освітнє та реабілітаційне забезпечення, із фокусом на індивідуальну оцінку потреб кожного ветерана.

Ветеранська політика охоплює:

– фізичну, психологічну, соціальну та економічну реабілітацію ветеранів;

– професійну перекваліфікацію, сприяння працевлаштуванню та розвитку ветеранського підприємництва;

– медичне забезпечення, доступ до протезування та адаптацію житла;

– створення системи якісних соціальних послуг, включно з підтримкою родин зниклих безвісти та загиблих;

– розбудову інфраструктури національного рівня та місцевих ініціатив,

зокрема Центрів ветеранського розвитку;

– вшанування пам’яті загиблих, збереження історичної правди та виховання молоді в дусі поваги до Захисників України.

Ветеранська політика визначена одним із пріоритетних напрямів державної політики України, що має стратегічне значення для національної безпеки, соціальної згуртованості та сталого розвитку країни [20].

За визначенням Міністерства у справах ветеранів, ветеранська політика має бути комплексною, враховувати державні політики суміжного спектру. Включає:

– систему соціальних гарантій через органи влади;

– активну інтеграцію ветеранів і підтримку на рівні громад;

– локальну адаптацію політик через проєкти, гранти, підтримку громади [8].

На основі розглянутих визначень, можна сказати, що ветеранська політика – це цілісна, міжсекторальна та стратегічно орієнтована діяльність держави та суспільства, що спрямована на всебічну підтримку ветеранів війни, членів їхніх родин, а також родин загиблих Захисників і Захисниць України. Вона охоплює систему правових, соціальних, медичних, економічних, освітніх та психологічних заходів, які забезпечують гідне життя ветеранів, їхню ефективну реінтеграцію у громадське, професійне й культурне середовище, а також визнання їхнього внеску у збереження національної безпеки.

Можна сказати, що ця політика базується на принципах поваги до людської гідності, недискримінації, адресності допомоги, соціальної справедливості та інклюзивності. Її реалізація потребує тісної співпраці між державними інституціями, органами місцевого самоврядування, громадянським суспільством, бізнесом та самими ветеранами. Ветеранська політика не обмежується соціальними гарантіями, а створює умови для самореалізації, підприємницького розвитку та активної участі ветеранів у житті громади й держави.

Автоматизація – це технологічний процес, який передбачає створення та

використання систем і пристроїв, що можуть функціонувати без постійного втручання людини. Вона спрямована на контроль і управління виробничими процесами, а також на забезпечення ефективної доставки товарів і послуг.

Автоматизація – це не лише технологія, а й комплексна діяльність, пов’язана з її впровадженням у виробничі та сервісні процеси. Професія в галузі автоматизації охоплює всіх фахівців, які беруть участь у розробці, впровадженні та підтримці таких технологій. Фахівець з автоматизації – це людина, яка забезпечує впровадження технологічних рішень для оптимізації виробництва й обслуговування [1].

Автоматизація – це процес упорядкування та вдосконалення процесів за допомогою сучасних технологій.

Переваги автоматизації:

– зменшення потреби у ручній праці;

– усунення рутинних операцій;

– спрощення робочих процесів;

– підвищення ефективності;

– зниження ризику помилок [2].

Отже, автоматизація – це цілісна діяльність, що охоплює проєктування, впровадження та експлуатацію технологічних рішень, які забезпечують виконання виробничих, сервісних або бізнес-процесів із мінімальним втручанням людини. Вона ґрунтується на використанні сучасних систем управління, програмного забезпечення, сенсорних технологій та пристроїв, що дозволяють підвищити ефективність, зменшити ручну працю, усунути рутинні дії та мінімізувати ризики помилок. Автоматизація не обмежується технічним аспектом, а є ключовим інструментом оптимізації операцій, контролю якості, прискорення обслуговування та забезпечення конкурентоспроможності в різних галузях.

Цілі та ключові результати (OKR) допомагають встановлювати, повідомляти та відстежувати цілі та результати ефективним та прозорим чином. OKR, як гнучка система управління ефективністю, зосереджуються на

узгодженні бізнес-цілей, цілей команди та індивідуальних цілей у вимірюваний, ієрархічний спосіб.

OKRмають два компоненти: цілі та ключові результати. Зазвичай вони визначаються як три-п’ять основних цілей, кожна з яких супроводжується трьома-п’ятьма пов’язаними, вимірюваними пунктами дій або ключовими показниками ефективності (КПЕ). Мета визначає, чого потрібно досягти; ключові результати встановлюють дорожню карту для досягнення цілей у певні часові рамки. Цілі повинні бути амбітними та складними, іноді їх називають «малими», щоб стимулювати ініціативу та креативність. OKR регулярно переглядаються та оцінюються, часто щоквартально, щоб забезпечити актуальність та ефективність.

Основною метою впровадження OKR є підвищення організаційної узгодженості та прозорості [66].

OKR (Objectives and Key Results) – це метод управління цілями, який допомагає компаніям реалізовувати стратегію та досягати важливих результатів. Основна перевага цієї системи – у підвищенні фокусування на ключових пріоритетах, прозорості та узгодженості дій на всіх рівнях. OKR спрямовані на об’єднання зусиль навколо спільних цілей і підвищення ефективності роботи.

Структура OKR:

1. цілі (objectives): визначають напрямок руху – чого потрібно досягти;

2. ключові результати (key results): це конкретні, вимірювані показники, які демонструють прогрес у досягненні цілей;

3. ініціативи: завдання та проєкти, які сприяють реалізації ключових результатів;

Система OKR допомагає організаціям подолати розрив між стратегією та її реалізацією, і переходити від процесного мислення до орієнтації на результат. Вона забезпечує чіткість пріоритетів та напрямів розвитку для кожного працівника.

Методика має глибоке коріння: її основи заклав Пітер Друкер у 1954 році, розробивши концепцію «управління за цілями» (Management by Objectives). У

1968 році співзасновник Intel Енді Гроув вдосконалив цей підхід, і на його основі сформувалася система OKR. У 1974 році Джон Доерр, вивчивши OKR на Intel, згодом представив її команді Google, де система стала невід'ємною частиною управління – і використовується досі.

Поширені помилки в застосуванні OKR:

– плутанина між OKR і KPI (ключовими показниками ефективності): OKR – це не просто вимірювання бізнес-результатів;

– використання OKR як інструменту для мікроменеджменту або оцінки персоналу – це демотивує співробітників.

OKR не є системою контролю, а інструментом розвитку, який має бути гнучким, прозорим і зрозумілим. Її можна застосовувати як на командному, так і на індивідуальному рівні, щоб краще розставляти пріоритети в умовах динамічного середовища.

Формування цілей у системі OKR відбувається колективно. Найчастіше ініціатива йде від топменеджменту, який визначає стратегічні напрямки, після чого підрозділи та команди адаптують їх відповідно до своєї специфіки. Цей процес проходить у кілька ітерацій, що дозволяє кожному працівнику внести свій вклад. Одне вдало сформульоване Objective може стати фокусом не тільки окремої команди, а й усієї компанії.

Ключові результати – це конкретні, вимірювані орієнтири, за якими можна оцінити прогрес у досягненні мети. Зазвичай до кожної цілі встановлюється від 2 до 5 ключових результатів. Вони можуть бути: діяльнісними (наприклад, відкрити новий офіс), орієнтованими на метрики (наприклад, підвищити рівень на 20%).

Головне – щоб ці результати були об'єктивними та реально вели до досягнення поставленої цілі. І важливо: методика OKR передбачає, що саме працівники вибирають, як досягати поставлених результатів, що сприяє ініціативності та розкриттю потенціалу [48].

Ю. Семененко визначає, що OKR – це стратегічна методика управління, що допомагає формулювати чіткі цілі та визначати конкретні результати, які

підтверджують їхнє досягнення. У цій системі кожна ціль є амбітною та надихає на досягнення, а ключовий результат – це вимірюваний показник, що відображає прогрес на шляху до мети.

Сьогодні OKR активно застосовують як великі технологічні корпорації, так і стартапи. Вона допомагає досягати стратегічних цілей, підвищувати ефективність командної роботи та підтримувати фокус на найважливіших завданнях [41].

На думку колективу авторів (Сисоєва І., Сисоєв В., Гріщенко І., Сисоєва В.) OKR – це сучасна управлінська методологія, яка активно впроваджується в різних галузях. Цей підхід дозволяє формулювати амбітні цілі та визначати чіткі ключові результати, що виступають індикаторами успішності їх реалізації. Методика OKR відзначається адаптивністю, гнучкістю та орієнтацією на інновації, що робить її особливо актуальною для сучасних умов.

У сучасному управлінні OKR виступає важливим інструментом постановки цілей і вимірювання результатів, що дозволяє системно контролювати прогрес і досягнення завдань [43].

Отже, OKR – це сучасна стратегічна система управління, яка спрямована на формулювання амбітних цілей (Objectives) та визначення чітких, вимірюваних результатів (Key Results), що дозволяють відстежувати прогрес і забезпечувати узгодженість дій на всіх рівнях організації.

Цей підхід забезпечує прозорість, фокус на пріоритетах і гнучкість у досягненні стратегічних завдань, сприяючи як командній ефективності, так і індивідуальній відповідальності. Методика OKR інтегрує цілі компанії, підрозділів і окремих працівників у єдину систему, що сприяє реальному виконанню стратегії через конкретні дії. Ключовими характеристиками OKR є орієнтація на результат, періодичний перегляд цілей, залучення працівників до формування напрямів розвитку та акцент на ініціативність замість мікроменеджменту.

1.3. Принципи та методи дослідження державного управління у сфері соціального забезпечення ветеранів

Дослідження державного управління у сфері соціального забезпечення ветеранів потребує комплексного підходу, що включає визначення як принципів, так і методів аналізу та реалізації державної політики.

Принципи дослідження державного управління у сфері соціального забезпечення ветеранів:

1. Принцип законності у дослідженні державного управління у сфері соціального забезпечення ветеранів базується на суворому дотриманні чинного законодавства України, нормативних актів та міжнародних стандартів, що регламентують права та соціальні гарантії ветеранів. У контексті повномасштабної агресії російської федерації цей принцип набуває особливої ваги, оскільки соціальний захист ветеранів та членів їхніх сімей стає критично важливим для забезпечення стабільності суспільства та підтримки тих, хто захищав територіальний суверенітет України.

Дотримання законності передбачає:

– правове регулювання соціального захисту ветеранів війни та членів їхніх сімей на основі змін у законах, що відображають потреби сучасного воєнного часу, включно зі Стратегією ветеранської політики до 2030 року та операційним планом на 2024–2027 роки;

– гарантоване дотримання прав ветеранів через створення чітких процедур отримання соціальних послуг, надання статусу ветерана або члена сім'ї загиблого захисника, виплат, пільг та допомоги в рамках діючого законодавства, що забезпечує правову визначеність і усуває адміністративні бар'єри;

– інституційне закріплення відповідальності органів влади за виконання ветеранських програм, включаючи створення Координаційного штабу з питань реалізації державної ветеранської політики та структурних підрозділів у регіонах для надання комплексної підтримки ветеранам;

– адаптацію законодавчої бази до сучасних умов війни, включаючи адресні виплати, соціальні гарантії та реабілітаційні програми, що поєднують медичну,

психологічну та соціальну підтримку;

– пріоритетність правового забезпечення ветеранів у бюджетній та соціальній політиці, що відображено у запровадженні одноразових виплат сім'ям загиблих, системи виплат під час лікування та реабілітації, а також інших гарантованих допомог [3].

2. Принцип відкритості та прозорості. В основі дослідження лежить ідея відкритості інформації про діяльність органів влади, що реалізують ветеранську політику. Це передбачає аналіз доступності даних про державні програми, результати їх виконання, механізми інформування ветеранів та громадськості. Дотримання принципу відкритості і прозорості сприяє підвищенню довіри ветеранів до державних інституцій, стимулює взаємодію з громадськими організаціями, а також створює передумови для підзвітності органів влади та оцінки ефективності програм.

3. Принцип системності. Дослідження здійснюється з урахуванням взаємозв'язків між різними складовими системи соціального забезпечення ветеранів – державними структурами, місцевими органами влади, громадськими організаціями та міжнародними партнерами. Системний підхід дозволяє оцінити ефективність адміністративних процесів не лише окремо, а в комплексі, враховуючи вплив на соціальну адаптацію ветеранів, якість надання послуг, координацію між суб'єктами управління та використання ресурсів. Принцип системності також забезпечує можливість прогнозування результативності державних програм та їх оптимізації.

Методи дослідження державного управління у сфері соціального забезпечення ветеранів:

1. Системний підхід: застосовується для комплексного вивчення взаємозв'язків між різними елементами системи соціального захисту ветеранів – державними органами, місцевими адміністраціями, громадськими організаціями та самими ветеранами. Дозволяє оцінювати ефективність функціонування системи, виявляти вузькі місця та визначати оптимальні шляхи інтеграції адміністративних процесів.

2. Інституційний аналіз спрямований на дослідження ролі та взаємодії державних та недержавних інститутів у сфері ветеранської політики. Метод дозволяє визначити повноваження, відповідальність і функції окремих органів влади, їхню взаємодію між собою та з громадськістю, а також оцінити ефективність існуючих інституційних структур.

3. Правовий аналіз забезпечує вивчення нормативно-правової бази, що регулює соціальний захист ветеранів, включно з законами, постановами уряду, підзаконними актами та міжнародними документами. Метод дозволяє оцінити відповідність існуючого законодавства принципам законності, виявити прогалини, колізії та потребу у законодавчих змінах для підвищення ефективності державної підтримки.

4. Порівняльний метод дозволяє аналізувати досвід інших країн у сфері соціального забезпечення ветеранів, оцінювати ефективність міжнародних практик та визначати можливість їхнього адаптування до українських умов. Метод сприяє впровадженню передових підходів та інновацій у державне управління ветеранами.

5. Індукція та дедукція – методи логічного пізнання, що використовуються для формування науково обґрунтованих висновків. Індукція дозволяє узагальнювати конкретні спостереження та дані з практики соціального захисту ветеранів для виявлення загальних тенденцій. Дедукція – для застосування загальних принципів та моделей управління до конкретних випадків та розробки пропозицій щодо вдосконалення ветеранської політики [3].

Отже, дослідження державного управління у сфері соціального забезпечення ветеранів показує необхідність комплексного підходу, що поєднує принципи та методи аналізу і реалізації політики. Принцип законності гарантує дотримання законодавства та прав ветеранів, особливо в умовах війни, забезпечує чіткі процедури надання послуг і відповідальність органів влади. Принцип відкритості та прозорості сприяє довірі до державних інституцій, підзвітності органів влади та ефективній взаємодії з громадськістю. Принцип системності дозволяє враховувати взаємозв’язки між усіма складовими системи

соціального забезпечення, оцінювати ефективність програм та оптимізувати ресурси для підвищення якості життя ветеранів.

Методи дослідження – системний підхід, інституційний та правовий аналіз, порівняльний метод, індукція і дедукція – забезпечують комплексну оцінку функціонування системи, виявлення проблем та формування обґрунтованих рекомендацій щодо вдосконалення ветеранської політики.

Поєднання принципів і методів створює надійну основу для підвищення ефективності державного управління у сфері соціального захисту ветеранів, забезпечує правову визначеність, системність та підзвітність програм.

РОЗДІЛ 2
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ АДМІНІСТРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ВЕТЕРАНСЬКОЇ ПОЛІТИКИ

2.1 Сучасні підходи до організації державного управління у сфері соціального забезпечення ветеранів

Збройна агресія російської федерації призвела до безпрецедентного рівня участі громадян України, які стали на захист своєї батьківщини, та, на жаль, спричинила великі руйнування в Україні. На жаль, військові дії тривають, щодня гинуть мешканці України, військовослужбовці захищають громадян України та територію нашої держави, житлові та нежитлові будівлі, об'єкти інфраструктури підлягають подальшому руйнуванню. В умовах повномасштабної агресії російської федерації проти України та активного захисту територіального суверенітету та незалежності нашої країни питання соціального захисту та соціального забезпечення ветеранів є одним із найважливіших напрямків досліджень і водночас предметом багатьох дискусій.

Регулювання сфери соціального захисту ветеранів війни та членів їхніх сімей, включаючи весь період війни в Україні та численні зміни до законів, що регулюють ці питання, не отримало достатньої уваги в науковій літературі. Це призвело до відсутності методичного підходу до розробки та комплексного вивчення цих проблемних питань. Незважаючи на значну кількість наукових праць з цієї теми, на думку Марушевої О.А., наукове вивчення методології державного управління соціальним захистом серед ветеранів війни та членів їхніх сімей в Україні все ще потребує подальших досліджень [26].

У цьому контексті важливо звернути увагу на практичні кроки, які держава вже здійснює для вдосконалення системи підтримки ветеранів. Так, у межах Плану стійкості України, презентованого Президентом Володимиром Зеленським, ключовим напрямом стала так звана «політика героїв» –

формування цілісної та системної державної ветеранської політики.

У 2024 році уряд схвалив Стратегію ветеранської політики до 2030 року та відповідний операційний план на 2024–2027 роки. Паралельно розроблено та затверджено Стратегію повернення ветеранів до цивільного життя, що визначає кроки на період до 2030 року, з конкретними заходами на 2025–2027 роки.

З метою залучення громадськості до формування політики відбулись публічні консультації у Вінницькій, Харківській та Запорізькій областях. До процесу залучено представників ветеранських організацій, місцевої влади, соціальних служб, медичних і освітніх установ.

Для забезпечення ефективної міжвідомчої взаємодії Кабінет Міністрів утворив Координаційний штаб з питань реалізації державної ветеранської політики (Постанова №1478 від 20.11.2024 [36]).

Законодавчий фундамент ветеранської політики також посилено: Верховна Рада схвалила у першому читанні законопроєкт №11007 [7], який закладає принципи внутрішньої політики у сфері роботи з ветеранами. Додатково триває узгодження проєкту закону, який регламентує основні засади державної ветеранської політики стосовно різних категорій ветеранів та членів їхніх сімей.

На регіональному рівні створено структурні підрозділи з питань ветеранів у 23 обласних військових адміністраціях. Вони забезпечують інформаційну, соціальну та освітню підтримку ветеранів з метою їхньої реінтеграції в суспільство.

Особливу роль у системі підтримки відіграють фахівці із супроводу ветеранів. На ці посади було розглянуто 1 382 кандидатури, з яких 487 працевлаштовано, а 573 рекомендовано до роботи. При цьому близько третини з них – самі ветерани. З початку їхньої роботи надійшло понад 4 500 звернень, що свідчить про високий запит на таку підтримку.

Загалом у 2024 році на реалізацію ветеранських програм розподілено понад 97 млн гривень субвенцій між адміністративно-територіальними одиницями [21].

Система соціального захисту, охорони здоров'я, психологічної реабілітації та соціалізації ветеранів війни наразі потребує вдосконалення. Пільги та гарантії для ветеранів війни надаються понад 18 центральними, місцевими органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування, що призводить до питань підзвітності, ефективної організації, дублювання повноважень тощо. Пільги та гарантії для військовослужбовців регулюються 156 законодавчими актами, деякі з яких не мають процедури впровадження та не підлягають виконанню. Це призводить до обмежень прав та соціального забезпечення ветеранів війни, а надмірне поширення нормативно-правових актів призводить до плутанини, а не до досягнення цілей. Реформа підтримки ветеранів війни передбачає використання комплексної стратегії підвищення соціального забезпечення ветеранів війни та впровадження нових методів і практик для вирішення їхніх ключових проблем.

Наразі близько 1,2 мільйона людей в Україні мають статус ветерана, зокрема близько 400 тисяч ветеранів АТО/ООС.

Справами ветеранів війни зараз займається новостворене Міністерство у справах ветеранів України. Це був величезний виклик для країни, яка ніколи не воювала. Сьогодні українське суспільство ще вчиться шанувати та поважати захисників країни, а держава будує систему захисту та соціалізації ветеранів.

Програма діяльності Кабінету Міністрів України № 471 [37], затверджена Постановою Кабінету Міністрів України від 12 червня 2020 року, визначає основні завдання Міністерства у справах ветеранів, зокрема:

1.забезпечення санаторно-курортним лікуванням, психологічною реабілітацією, відновленням фізичного та психічного здоров'я понад 70 тисяч ветеранів війни, формування позитивного іміджу ветеранів війни у суспільстві;

2. участь ветеранів війни у навчальних закладах та позакласне патріотичне виховання молоді, зокрема через програму підвищення кваліфікації вчителів відповідних шкільних предметів та ін.

Перелік державних органів, що впроваджують реформу підтримки ветеранів в Україні представлено на рис. 2.1.

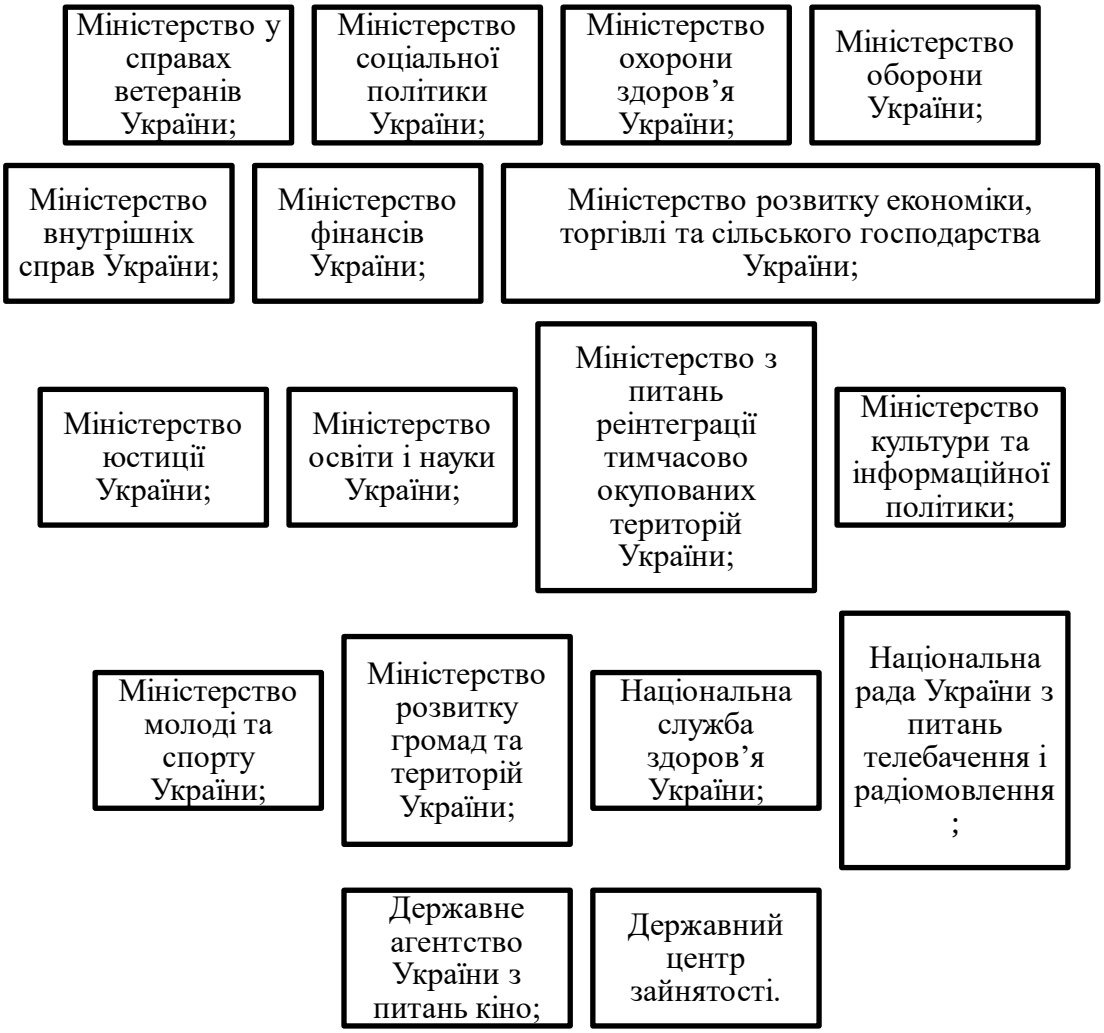


Рис. 2.1. Перелік державних органів, що впроваджують реформу підтримки ветеранів в Україні [38]

Медико-соціальне забезпечення учасників бойових дій в Україні спрямоване на:

1. створення сприятливих умов для збереження здоров'я та активного довголіття;

2. організацію соціальних та інших видів послуг, зміцнення матеріально-технічної бази створених для цього установ і служб та підготовку відповідних спеціалістів;

3. реалізацію програм, спрямованих на соціальний та правовий захист учасників бойових дій;

4. надання пільг, переваг та виплат у процесі медичного та професійного навчання.

Можливості системи медичного забезпечення повинні бути достатніми для чисельності військ, їх завдань, бойового складу, сучасного озброєння, очікуваного обсягу та структури санітарних втрат. Загальні принципи, вимоги та стандарти медичного забезпечення однакові для мирного та воєнного часу [19].

За даними дослідження А. Кохан, комплексна реформа системи соціального захисту в Україні розпочалася з ліквідації МСЕК і продовжується масштабними змінами у сфері соціального страхування, які набудуть чинності з 1 січня 2026 року. Нововведення охоплюють підтримку осіб з інвалідністю, механізми виплат лікарняних, регресів, а також передбачають окремий підхід до забезпечення військовослужбовців після демобілізації.

Законопроєкт №12209 формує основу нової моделі соціального страхування, яка включає спеціальний пакет гарантій для ветеранів. Міністерство соціальної політики спільно з Міністерством у справах ветеранів розробило механізм підтримки демобілізованих військових. Цей підхід передбачає гнучку систему виплат:

1. під час перебування у медичному закладі ветеран отримує лікарняні у розмірі 100% грошового забезпечення;

2. в період пошуку роботи передбачена виплата 50% грошового забезпечення як допомога по безробіттю;

3. у разі втрати працездатності внаслідок поранення чи травми, якщо працевлаштування неможливе, держава гарантує щомісячну виплату 100% грошового забезпечення для учасників бойових дій та 60% – для інших військовослужбовців.

Такий підхід забезпечує поєднання трьох ключових напрямів: медичного супроводу, соціальної підтримки та сприяння працевлаштуванню. Демобілізованим військовим надаватимуть допоміжні реабілітаційні засоби, фінансову підтримку, можливості для професійної переорієнтації, навчання, а також адаптацію робочого місця до індивідуальних потреб.

У межах запланованої реформи, що стартує у 2025 році, принципово зміниться підхід до медичної реабілітації. Вона більше не буде обов'язковою для всіх, а надаватиметься виключно за медичними показаннями. За потреби тривалість реабілітації може бути продовжена до одного року (замість нинішніх чотирьох місяців), при цьому весь період особа зберігатиме право на фінансову допомогу [24].

Запровадження таких змін є складовою ширшої стратегії держави щодо посилення соціального захисту ветеранів та постраждалих внаслідок війни. У цьому контексті важливим кроком стало підписання Президентом України Володимиром Зеленським Указу № 466/2021, яким визначено ключові напрями політики у сфері підтримки ветеранів війни та родин загиблих захисників [35].

Документ орієнтований на посилення соціальних гарантій для осіб, які брали участь у захисті незалежності, суверенітету та територіальної цілісності України, а також для членів родин загиблих (померлих) військовослужбовців, адже з початком збройної агресії РФ у 2014 році постала потреба у створенні дієвої системи підтримки ветеранів, їхніх родин, а також інших осіб, охоплених положеннями Закону України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту». Указом Глава держави доручив Кабінету Міністрів України розробити й реалізувати комплекс заходів, зокрема, передбачити в Державному бюджеті на 2022 рік видатки на виплату грошової компенсації за житло особам, які мають право на його отримання [10].

Останні зміни до Закону України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту», внесені відповідним законом Верховної Ради, демонструють трансформацію підходів до державного управління у сфері соціального захисту ветеранів в умовах триваючої війни. Аналіз цих змін дозволяє виокремити кілька ключових векторів, що свідчать про перехід до сучасної, більш гнучкої та цілеспрямованої моделі управління.

Закон розширює визначення сімей загиблих (померлих) захисників, включаючи осіб, які брали безпосередню участь у бойових діях в умовах воєнної агресії РФ. Визначення цієї участі тепер ґрунтується на офіційній довідці,

виданій командиром відповідного підрозділу, що конкретизує місце та обставини участі. Це свідчить про інституціалізацію воєнного досвіду як основи для призначення соціальних гарантій, а також про посилення координації між сектором безпеки та соціального захисту.

Нова редакція статті 10-1 законодавчо закріплює уніфіковану процедуру надання статусу члена сім'ї загиблого Захисника/Захисниці України, що знижує адміністративні бар'єри та посилює правову визначеність. Це є кроком до стандартизації процедур у системі державного управління, що відповідає європейським принципам good governance (доброго врядування).

Принципово новим є запровадження одноразової грошової допомоги у розмірі 15 млн гривень для членів сімей загиблих осіб у період активних бойових дій, починаючи з 24 лютого 2022 року. Така модель:

– відображає пріоритетність захисту родин загиблих у бюджетній політиці держави;

– демонструє перехід до адресної та значущої підтримки, яка відповідає рівню жертви, що була здійснена;

– враховує періоди та території бойових дій, що дозволяє уникати правових колізій у майбутньому.

Важливою деталлю є право вибору підстави отримання допомоги у випадку, якщо особа має декілька таких підстав – це посилює принцип гнучкості у прийнятті рішень та дотримання індивідуального підходу до кожного випадку.

Зміни до Закону «Про соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їх сімей» у частині оплати покращеного харчування під час лікування та реабілітації є прикладом людиноцентричного підходу в управлінні. У межах сучасного державного управління це відображає прагнення до комплексної підтримки воїна, яка включає не лише фінансову, але й побутову, медичну та психологічну складові [34].

Отже, сучасні підходи до організації державного управління у сфері соціального забезпечення ветеранів в Україні формуються в умовах безпрецедентної воєнної агресії з боку російської федерації, що вимагає від

держави ефективної, гнучкої та адаптивної політики підтримки захисників та їхніх родин. У відповідь на виклики часу, державне управління у цій сфері поступово трансформується від фрагментарного реагування до системного й стратегічного планування з орієнтацією на довгострокову підтримку ветеранів, їхню реабілітацію, соціалізацію та повернення до мирного життя.

Прийняття Стратегії ветеранської політики до 2030 року, формування Координаційного штабу, активне залучення ветеранських організацій до публічного діалогу, створення фахових служб супроводу ветеранів на місцях – усе це свідчить про прагнення держави до міжвідомчої взаємодії та інтегрованого підходу до управління. Крім того, важливими є нові законодавчі ініціативи, зокрема щодо запровадження адресної грошової допомоги, покращення медико-соціального забезпечення, запровадження гнучких механізмів реабілітації та працевлаштування демобілізованих військовослужбовців.

Водночас, чинна система соціального забезпечення ветеранів залишається надмірно складною, зарегульованою та розпорошеною між багатьма органами влади. Існування понад 150 нормативно-правових актів, що регулюють права та пільги ветеранів, створює значні бар’єри у практичному доступі до допомоги. Це потребує не просто оновлення законодавства, а й запровадження єдиної цифрової платформи, спрощення процедур, зменшення дублювань функцій та підвищення підзвітності органів влади.

Таким чином, сучасне державне управління у сфері соціального захисту ветеранів повинно ґрунтуватися на принципах людиноцентризму, прозорості, ефективності, міжвідомчої координації, цифровізації та правової визначеності. Ключовим завданням на найближчі роки є завершення інституційної реформи, запровадження нової моделі соціального страхування для ветеранів, удосконалення реабілітаційної системи, забезпечення правової ясності та формування сталого механізму соціального захисту, що відповідатиме масштабам сучасних викликів і гідно вшановуватиме внесок ветеранів у збереження державності України.

2.2. Методологічні засади впровадження OKR у державному управлінні

В сучасних умовах реформування публічного сектору України зростає потреба у впровадженні нових, ефективних підходів до планування, управління та оцінки результатів діяльності органів державної влади. Одним із таких підходів є методологія OKR, яка набула широкого поширення у провідних компаніях світу, а останнім часом активно інтегрується і в систему державного управління окремих країн.

Метод OKR пропонує просту, але дієву систему постановки цілей і контролю їх досягнення, засновану на прозорості, вимірюваності результатів, а також на залученні працівників до процесу формування цілей. Застосування OKR дозволяє не лише підвищити ефективність управлінських процесів, але й забезпечити гнучкість в умовах постійних змін, що є особливо актуальним для публічної адміністрації в умовах війни, післявоєнного відновлення та євроінтеграції.

Методологія OKR у сфері державного управління розглядається як стратегічна система управління, яка забезпечує спільне формування, розуміння та досягнення цілей органів влади всіма працівниками. Її впровадження ґрунтується на визначенні місії, візії та цінностей публічного органу, узгодженні цілей між рівнями управління, постійному моніторингу ефективності, прозорості результатів та відповідальності за їх досягнення.

Методологія OKR створює умови для активної участі кожного працівника у формуванні цілей, сприяє відкритості та командній співпраці, активізує внутрішню мотивацію та відповідальність за загальні результати. Застосування цієї системи дозволяє державним інституціям реагувати на виклики гнучко, швидко коригувати плани в умовах змін, зосереджуючись на дійсно пріоритетних напрямах.

OKR у державному управлінні поділяється на три рівні цілей, які

представлено на рис. 2.2.

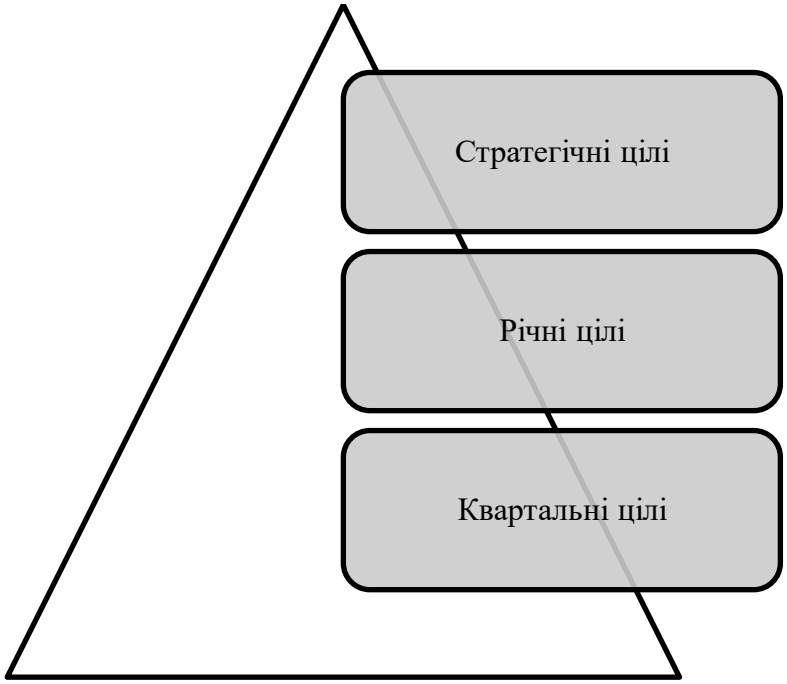


Рис. 2.2. Рівні цілей OKR у державному управлінні

Стратегічні цілі – це найвищий рівень цілей, які безпосередньо відображають державну політику або пріоритети органу влади та визначають довгостроковий напрям його діяльності.

Річні цілі – це ключові орієнтири на середньостроковий період, що конкретизують стратегічні напрями у межах однієї бюджетної або програмної циклічності (зазвичай календарного року). Такі цілі визначаються керівництвом органу та слугують основою для узгодження поточних дій усіх підрозділів.

Квартальні цілі – це операційні задачі, які безпосередньо сприяють досягненню річних і стратегічних цілей. Вони можуть бути як у сфері прямого впливу конкретного структурного підрозділу (виконуються внутрішніми ресурсами), так і у сфері непрямого впливу (залежать від взаємодії з іншими державними чи недержавними структурами) [27].

Принципи застосування OKR у державному управлінні:

- ціннісна відповідність: усі цілі формуються у контексті місії та візії органу державної влади, а рішення – на основі його цінностей та стратегічних

орієнтирів;

- амбітність: обираються цілі, які мають максимальний вплив (ключові чинники змін) або базуються на принципі Парето (20% зусиль забезпечують 80% результату). Часткове виконання (наприклад, 70%) вже вважається успіхом, що не призводить до санкцій, а стає підставою для аналітики та вдосконалення планування;
- пріоритетність: квартальні цілі узгоджуються з річними і не перевищують трьох на напрям роботи. Кожна ціль має не більше п’яти ключових результатів (kr), що дозволяє зосередитися на важливому;
- відкритість: усі цілі та ключові результати публікуються у внутрішніх інформаційних системах для ознайомлення всіх працівників органу. кожен співробітник має право участі у формуванні цілей свого підрозділу;
- кросфункціональність: якщо ціль не має співвиконавців з інших підрозділів, її значущість переглядається. такий підхід стимулює взаємодію між структурними одиницями;
- гнучкість: цілі та ключові результати можуть змінюватися щокварталу залежно від зовнішніх умов або результатів оцінювання ефективності. це забезпечує адаптивність державного управління;
- людиноцентричність: принаймні 50% ініціатив щодо квартальних цілей мають надходити від працівників відповідних підрозділів, що стимулює інституційну залученість та ініціативність;
- відповідальність: для кожної цілі та ключового результату визначається конкретна відповідальна особа. прогрес регулярно вимірюється і комунікується на загальних нарадах або у внутрішніх звітах;
- обізнаність і прозорість: всі працівники мають чітке розуміння цілей, показників їх досягнення та того, хто за них відповідає.

Методологія OKR у публічному секторі є ефективним інструментом управління змінами, реалізації стратегічних програм, підвищення прозорості, ефективності та підзвітності державної служби. Упровадження цієї системи потребує поступового переходу від традиційного командно-адміністративного

стилю до сучасного управління на основі результатів, культури довіри, партнерства та співвідповідальності [27].

Поширеною помилкою з OKR є плутанина бажаних результатів з діями, що використовуються для досягнення цілей.

Переваги використання OKR:

1. це заохочує співробітників ставити великі цілі. На відміну від традиційних структур, таких як управління за цілями, OKR не передбачають встановлення безпечних та досяжних цілей з очікуванням 100% виконання. Натомість OKR передбачають встановлення сміливих цілей та досягнення щонайменше 60% з них. Навіть якщо хтось не досягає всіх своїх цілей, ці 60% представляють значний прогрес у продуктивносты;

2. це змушує людей регулярно переглядати свій прогрес. Деякі компанії переглядають свої структури в кінці кожного місяця;

3. кількісна структура. Стратегія OKR має суто кількісний характер. У більшості методів постановки цілей основна увага приділяється кінцевій меті. Однак OKR відрізняється тим, що пояснює, які кроки людина повинна зробити для досягнення кінцевої мети. Таким чином, техніка OKR забезпечує ясність щодо того, як насправді виглядає успіх, та які ініціативи необхідно реалізувати.

4. використовує підхід «знизу вгору». Традиційно процес постановки цілей завжди був процесом «зверху вниз», коли власник компанії встановлював цілі для керівників відділів, а менеджери – для своїх команд. У цьому підході людям дозволено розробляти власні цілі. Єдина умова полягає в тому, що поставлені цілі повинні відповідати цілям компанії. Оскільки всі беруть участь у процесі постановки цілей, вони більш віддані справі та беруть на себе більше відповідальності за загальні цілі [48; 64].

Роль Цілей та Ключових Результатів (OKR) представлена на рис. 2.3.



Рис. 2.3. Роль Цілей та Ключових Результатів (OKR)

Методологія OKR дозволяє встановлювати зрозумілі, цілеспрямовані та водночас амбітні цілі для всієї організації, що сприяє концентрації зусиль працівників на виконанні конкретних завдань, які мають безпосередній вплив на досягнення стратегічних пріоритетів установи.

Завдяки постановці амбітних цілей, OKR стимулює колектив до пошуку нестандартних рішень і впровадження нових підходів, що формує культуру інноваційного мислення та забезпечує гнучкість у досягненні бажаних результатів.

OKR забезпечує чітке розмежування пріоритетів, визначаючи ключові завдання, які мають вирішальне значення для реалізації стратегічних цілей.

Використання OKR забезпечує високу прозорість управлінських процесів. Коли всі працівники ознайомлені з цілями та ключовими результатами, формується єдине розуміння напрямку руху організації, що сприяє командній згуртованості та скоординованим діям.

Амбітні, але досяжні цілі, які формуються в межах OKR, створюють середовище професійного виклику. Це мотивує працівників досягати високих результатів, сприяє особистісному розвитку та підвищенню внутрішньої

залученості.

Ключові результати, закладені в OKR, виконують функцію індикаторів ефективності, що дозволяють об’єктивно оцінити ступінь реалізації цілей.

OKR відзначається високим рівнем гнучкості: у разі змін у зовнішньому середовищі або появи нових викликів система дозволяє швидко переглядати цілі й коригувати план дій.

Упровадження OKR сприяє чіткому розподілу відповідальності: кожен працівник розуміє, за що саме відповідає, який внесок робить у загальний результат і як його діяльність впливає на досягнення організаційних цілей, що формує відчуття причетності та особистої зацікавленості у спільному успіху [41].

Саме завдяки таким перевагам, методологія OKR здобула визнання у державних органах. Зокрема, Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК) офіційно затвердило Порядок управління за цією методологією, який спрямований на упорядкування процесів стратегічного планування, моніторингу та оцінювання результативності діяльності агентства. Цей документ встановлює чіткі правила щодо визначення цілей на різних рівнях організації, а також їх регулярного перегляду та коригування з урахуванням змін зовнішнього і внутрішнього середовища.

Порядок управління за OKR регламентує не лише формування амбітних, але водночас реалістичних і вимірюваних цілей, а й організацію систематичного відстеження прогресу у їхньому досягненні. Для цього передбачено регулярні контрольні точки у вигляді щотижневих або двотижневих перевірок, під час яких відповідальні особи звітують про стан реалізації ключових результатів, аналізують можливі ризики та перешкоди, а також визначають необхідні корективи.

Крім того, Порядок включає процедури оцінювання ефективності виконання OKR, що забезпечує прозорість процесу, підвищує відповідальність усіх підрозділів та сприяє посиленню командної взаємодії. Такий підхід дозволяє НАЗК своєчасно реагувати на виклики, оптимізувати використання ресурсів і забезпечувати досягнення стратегічних цілей в умовах динамічного

регуляторного середовища.

Впровадження цього Порядку є важливим кроком у напрямку підвищення ефективності державного управління, формування культури відповідальності та прозорості у роботі агентства, а також зміцнення довіри громадськості до його діяльності [32].

Отже, методологія OKR в умовах реформування системи державного управління України постає як сучасний, ефективний та адаптивний інструмент управління результатами. Вона дозволяє не лише систематизувати процеси стратегічного планування, моніторингу та оцінювання, а й створити умови для підвищення прозорості, відповідальності та залученості працівників державних органів до досягнення спільних цілей.

У державному управлінні OKR забезпечує структурований підхід до встановлення цілей на трьох рівнях: стратегічному, річному та квартальному. Така багаторівнева система дозволяє ефективно узгоджувати коротко- та довгострокові пріоритети, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та швидко реагувати на нові виклики. Водночас, гнучкість, відкритість, амбітність та людиноцентричність – як ключові принципи методології OKR – сприяють розвитку організаційної культури, заснованої на довірі, партнерстві та спільній відповідальності.

На прикладі Національного агентства з питань запобігання корупції, яке впровадило офіційний Порядок управління за OKR, чітко простежується реальна практична цінність цієї методики. Регулярне планування, тижневі або двотижневі перевірки, системне відстеження прогресу та оцінка результативності дозволяють досягати поставлених цілей більш ефективно, раціонально використовувати ресурси та забезпечувати стратегічну сталість діяльності органу.

Таким чином, застосування OKR у публічному секторі є не просто інструментом управління, а частиною ширшої трансформації – переходу від бюрократичної моделі до управління на основі результатів. Упровадження OKR сприяє формуванню в державній службі нової управлінської парадигми, яка

відповідає сучасним викликам і очікуванням суспільства, посилює спроможність держави діяти прозоро, відповідально та результативно. У цьому контексті OKR розглядається не лише як технічний інструмент, а як фундаментальний елемент модернізації державного управління в Україні.

2.3. Міжнародний досвід модернізації адміністративних процесів у ветеранській політиці

В багатьох країнах світу питання підтримки ветеранів та їхньої успішної реінтеграції в цивільне життя є одним із ключових напрямів державної політики. Зіткнувшись із викликами, пов’язаними з чисельністю учасників бойових дій, їхнім соціальним та медичним забезпеченням, а також потребами у працевлаштуванні та психологічній адаптації, уряди різних держав вдаються до реформування існуючих систем управління ветеранською політикою.

Однією з центральних тенденцій останніх десятиліть є модернізація адміністративних процесів, спрямована на підвищення ефективності державних послуг, орієнтацію на потреби ветеранів, цифровізацію процедур та скорочення бюрократичного навантаження.

Вивчення міжнародного досвіду модернізації ветеранської політики є особливо актуальним для України, яка у зв’язку з повномасштабною війною стикається з безпрецедентним збільшенням кількості ветеранів та потребою створення дієвої, гнучкої та прозорої системи підтримки. Аналіз практик інших країн дозволяє виявити ефективні інструменти, управлінські моделі та технологічні рішення, які можуть бути адаптовані з урахуванням національного контексту.

Одним із передових прикладів успішної цифрової трансформації адміністративних процесів у сфері підтримки ветеранів є діяльність Міністерства у справах ветеранів Канади (Veterans Affairs Canada, VAC), яке ще у 2005 році вперше запровадило цифрові послуги для громадян. Це стало початком системної модернізації підходів до обслуговування ветеранів, орієнтованої на

зручність, доступність та індивідуальні потреби кожного клієнта.

У 2015 році VAC провела відомчий огляд свого підходу до надання послуг та опублікувала звіт (Delivering Service Excellence), в якому було викладено 5-річний план покращення обслуговування. У 2015 році VAC також випустила стратегічний план департаменту (Care, Compassion, Respect 2015-2020), який встановив контекст для організаційних пріоритетів і визначив відмінне обслуговування як одну з основних цілей Департаменту.

У 2019 році Рада казначейства оприлюднила Політику щодо послуг та цифрових технологій, задавши новий напрям та вимоги до відомчої цифрової діяльності. Мета цієї політики полягає в тому, щоб покращити роботу уряду та досвід обслуговування клієнтів за допомогою підходів до цифрової трансформації. Ця політика підтримується керівними принципами, такими як Посібник із цифрових стандартів, в якому окреслено принципи вдосконалення державних послуг у цифрову епоху. Політика у сфері послуг та цифрових технологій підтримує Стратегію цифрового уряду Канади та цифрові амбіції уряду Канади [57].

Канада демонструє системний та ціннісно-орієнтований підхід до підтримки ветеранів, в основі якого – глибоке усвідомлення державою свого обов’язку перед тими, хто служив, та їхніми родинами. Міністерство у справах ветеранів Канади формує політику, орієнтовану не лише на надання пільг, а й на створення умов для повноцінного життя ветеранів – із чітко визначеними складовими добробуту: фінансова стабільність, доступ до медичної допомоги, психічне здоров’я, безпечне житло, соціальна інтеграція та визнання заслуг.

Водночас VAC активно впроваджує інноваційні адміністративні рішення, що відповідають сучасним викликам. Пріоритетом є модернізація сервісу – зменшення часу обробки заявок, цифровізація процесів, автоматизація збору та обробки даних, що дає змогу пришвидшити прийняття рішень та покращити якість обслуговування. Зокрема, з 2005 року VAC надає цифрові послуги ветеранам, а впродовж останніх років активно оновлює застарілі інформаційні системи з метою забезпечення стабільної, ефективної та прозорої роботи.

Особливу увагу у Канаді приділено підтримці найбільш уразливих груп ветеранів, зокрема тих, хто страждає на психічні розлади, перебуває у складних соціально-економічних умовах або належить до маргіналізованих спільнот. У політиці VAC активно використовується інструментарій Gender-Based Analysis Plus (GBA Plus) – підхід, який враховує вплив рішень на різні соціальні групи залежно від статі, віку, інвалідності, етнічного походження тощо, що дозволяє підвищити інклюзивність програм.

Також важливим напрямом є вшанування пам'яті про ветеранів та посилення національної свідомості через меморіальні заходи, інформаційні кампанії та збереження історичної спадщини. Це забезпечує не лише суспільне визнання їхніх заслуг, а й формує відчуття гордості й належності у самих ветеранів.

Окремо варто відзначити організаційні зміни у сфері управління персоналом VAC: держава інвестує у створення здорового, інклюзивного робочого середовища для співробітників міністерства, впроваджує гібридні моделі роботи та підтримує професійний розвиток персоналу. Такий підхід забезпечує високу якість обслуговування громадян, оскільки підготовлений, мотивований і забезпечений усіма необхідними ресурсами персонал є ключовим чинником ефективного функціонування інституції.

Канадський досвід демонструє успішну інтеграцію цифрових технологій, інклюзивних підходів і орієнтації на користувача у сфері ветеранської політики. Він може стати джерелом цінних ідей для України – зокрема, у питаннях створення комплексної цифрової екосистеми підтримки ветеранів, скорочення адміністративних бар'єрів, впровадження адресної допомоги та розвитку сервісної культури у взаємодії з громадянами [62].

Міністерство у справах ветеранів Канади уповноважене підтримувати благополуччя ветеранів, їхніх сімей та інших клієнтів, які мають на це право, за допомогою всеосяжного набору пільг і послуг у поєднанні з ініціативами, які сприяють визнанню та вшануванню ветеранів, їхніх успіхів та їхніх жертв.

В даний час VAC адмініструє 17 зводів нормативних актів, які регулюють

реалізацію широкого спектру програм, включаючи:

- виплати по інвалідності;
- пільги на освіту та професійну підготовку;
- домашній і довгостроковий догляд;
- реабілітаційні послуги;
- лікування/

Зменшення паперової тяганини для ветеранів є потужним способом подолати бюрократичну тяганину та зробити доступ до пільг швидшим і менш стресовим. Коли форми та документи спрощуються або оцифровуються, ветерани витрачають менше часу на навігацію складними процесами та більше часу на отримання необхідної підтримки. Це також допомагає співробітникам ефективніше обробляти заявки, зменшуючи затримки та мінімізуючи помилки. Зрештою, оптимізація документообігу означає меншу кількість бюрократичних перешкод, більш чітке спілкування, а також шанобливе та чуйне ставлення до тих, хто служив.

В липні 2025 року VAC вніс зміни до «Мого облікового запису VAC», щоб краще підтримувати ветеранів у досягненні їхніх цілей після військової кар’єри під час переходу до цивільного життя. Завдяки цій роботі ветерани тепер можуть відстежувати свої заявки на отримання пільг на освіту та навчання, контролювати рішення VAC щодо затвердження програми, перевіряти дати початку та закінчення своєї кваліфікації, а також переглядати документи програми. Наявність прямого доступу до цієї інформації допоможе мінімізувати бюрократичну тяганину для ветеранів, забезпечити кращий доступ до інформації та надати ветеранам можливість краще планувати та досягати своїх освітніх цілей.

У рамках реалізації наступного контракту VAC на Федеральні послуги з обробки претензій у сфері охорони здоров’я, VAC запровадить розширений клієнтський портал (доступний онлайн та через додаток) до серпня 2027 року, який:

- надає ветеранам доступ до чіткої інформації про те, на які пільги та

послуги лікування вони особисто мають право;

- дозволяє ветеранам подавати заяви на отримання пільг на лікування та подорожі, пов’язані зі здоров’ям, а також переглядати право на пільги та залишки покриття;
- сприяє кращій комунікації з ветеранами через доступ до чату та функцій обміну повідомленнями;
- надає ветеранам доступ до своєї медичної картки в електронному вигляді для легкого доступу та використання.

Очікується, що ці ініціативи сприятимуть покращенню загального досвіду завдяки підвищенню обізнаності про доступні переваги лікування та підвищенню задоволеності наданням послуг. Зворотній зв’язок буде контролюватися за допомогою різних інструментів, включаючи Національне опитування клієнтів VAC [60].

Послуги, що надаються Міністерством у справах ветеранів, є важливими для 18,25 мільйона ветеранів та їхніх сімей у Сполучених Штатах. Управління охорони здоров’я ветеранів, яке діє під управлінням Вірджинії, є найбільшою системою охорони здоров’я в США, яка щорічно обслуговує близько 9 мільйонів ветеранів через свої 1200 установ [59].

Ветерани в США зіткнулися з розрізненою навігацією між сайтами та сторінками, і виявили, що веб-сайт більше зосереджений на структурі агентства, ніж на їхніх потребах як ветеранів. Зусилля з цифрової модернізації повинні бути зосереджені на покращенні користувацького досвіду. Результатом став новий веб-сайт VA.gov, створений за участю понад 5 000 ветеранів, військовослужбовців, опікунів та членів сімей.

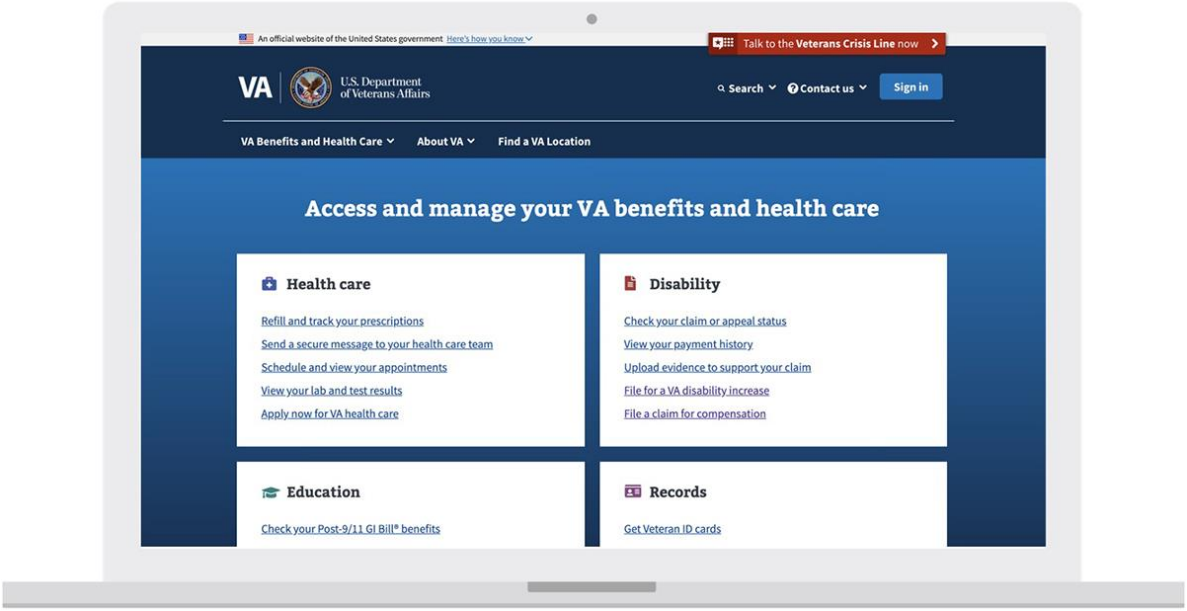


Рис. 2.4. VA.gov в США [68]

З моменту перезапуску веб-сайту в листопаді 2018 року VA.gov підтримує майже 1,7 мільйона входів щомісяця. Ветерани перевіряли статус своїх заяв 1,6 мільйона разів, подали понад 50 000 заявок на отримання пільг на освіту та понад 9 000 разів зверталися за медичною допомогою [68].

Ветерани у Великій Британії мають легший доступ до необхідної допомоги та підтримки в рамках нової системи VALOUR.

Нова мережа VALOUR забезпечує легший доступ до медичної допомоги та підтримки завдяки новим регіональним мережам, що з'єднують житлові, трудові та медичні послуги в кожному куточку Великобританії.

За підтримки фінансування в розмірі 50 мільйонів фунтів стерлінгів, VALOUR сприятиме духу підприємництва ветеранських благодійних організацій, краще поєднуватиме місцеві та національні служби та гарантуватиме, що підтримка ветеранів дійсно ґрунтується на даних [70].

Департамент у справах ветеранів Австралії (DVA) планує впровадити нову хмарну систему управління фінансами в рамках багатогранної програми підйому. Очікується, що проєкт буде завершено до кінця 2025 року.

DVA, яка, серед інших послуг, адмініструє пенсійне забезпечення ветеранів і вимоги до компенсацій, наразі вживає низку заходів щодо

вдосконалення технологій, включаючи 10-річну Дорожню карту цифрової стійкості, розроблену в 2022 році.

Крім того, DVA реалізує програму модернізації ІКТ у відповідь на рекомендацію Королівської комісії з питань оборони та самогубств ветеранів щодо вдосконалення процесу управління претензіями.

Частково це призвело до того, що агентство оновило свій додаток MyService, який тепер інтегрований у додаток myGov від Service Australia, разом із внутрішніми системами обробки [58].

Отже, міжнародний досвід модернізації адміністративних процесів у ветеранській політиці демонструє, що ефективна підтримка ветеранів неможлива без системного підходу до цифровізації, спрощення процедур, інклюзивності та орієнтації на потреби людини. Країни з розвиненими інституціями у сфері ветеранської політики, такі як Канада, США, Велика Британія та Австралія, показують, що якісне реформування цієї сфери включає не лише надання пільг, а й створення умов для повноцінного життя ветеранів після завершення військової служби. Особливу роль у цьому процесі відіграє цифрова трансформація – запровадження онлайн-сервісів, мобільних додатків, особистих кабінетів, автоматизованих систем обробки заяв та електронних карток пацієнтів. Такі технологічні рішення дозволяють зменшити адміністративне навантаження, підвищити швидкість і прозорість процесів, а також забезпечити зручність і доступність послуг.

Канадський приклад є одним із найсистемніших: Міністерство у справах ветеранів Канади (VAC) не лише впровадило цифрові послуги ще у 2005 році, але й постійно вдосконалює їх, орієнтуючись на індивідуальні потреби ветеранів, зокрема найбільш уразливих. У США, завдяки редизайну порталу VA.gov на основі зворотного зв’язку від тисяч ветеранів, було покращено користувацький досвід та доступ до ключових функцій. У Великій Британії створена система VALOUR дозволила інтегрувати медичні, житлові та соціальні послуги, а в Австралії відбувається масштабна модернізація ІТ-систем та сервісів на основі 10-річної цифрової стратегії. В усіх цих країнах наголос робиться на чіткому

управлінні даними, підтримці працівників відповідних установ, забезпеченні гібридних форматів роботи та адаптації до нових викликів.

Для України, яка стикається з безпрецедентним зростанням кількості ветеранів унаслідок повномасштабної війни, адаптація таких підходів є критично важливою. Досвід інших країн свідчить про те, що цифровізація, орієнтація на користувача, інклюзивність, скорочення бюрократії, ефективне управління даними та турбота про персонал є тими складовими, без яких побудова сучасної ветеранської політики є неможливою. Україна має унікальну можливість не просто перейняти окремі елементи, а використати міжнародні практики як основу для створення нової, сервісно орієнтованої моделі державного управління у сфері підтримки ветеранів, яка відповідатиме як викликам сьогодення, так і потребам майбутнього.

РОЗДІЛ 3
ПРАКСЕОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕННЯ OKR ТА АВТОМАТИЗАЦІЇ ВЕТЕРАНСЬКОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ

3.1. SWOT-аналіз впровадження OKR у вітчизняній практиці державного управління

У сучасних умовах трансформації публічного сектору та зростання вимог до ефективності діяльності органів державної влади особливої актуальності набуває впровадження інноваційних інструментів стратегічного менеджменту. Одним із таких інструментів є методологія OKR, що довела свою результативність у приватному секторі й поступово знаходить застосування у сфері публічного управління різних країн [11]. Для України, яка перебуває в процесі модернізації системи державного управління та прагне підвищити прозорість, підзвітність і орієнтацію на результат, використання OKR може стати важливим кроком до формування культури цілеспрямованості та вимірюваних результатів.

Разом із тим, запровадження OKR у вітчизняну практику супроводжується як потенційними можливостями, так і певними ризиками та обмеженнями, пов’язаними зі специфікою державного сектору. Для комплексного оцінювання перспективності даного інструменту доцільно застосувати SWOT-аналіз, який дозволяє систематизувати сильні й слабкі сторони впровадження OKR, а також визначити зовнішні можливості та загрози [69]. Це, у свою чергу, створює підґрунтя для формування обґрунтованих рекомендацій щодо адаптації та ефективного використання OKR у державному управлінні України.

Аналіз впровадження OKR у вітчизняній практиці державного управління проводиться на базі відділу з питань ветеранської політики Василівської районної державної адміністрації.

Відділ з питань ветеранської політики Василівської районної державної адміністрації є структурним підрозділом районної державної адміністрації, що

відповідає за координацію та реалізацію державної політики у сфері підтримки ветеранів, осіб з інвалідністю внаслідок війни, учасників бойових дій та членів їхніх родин. Основними завданнями відділу є забезпечення доступу ветеранів до соціальних, медичних, психологічних та правових послуг, реалізація державних програм підтримки та пільг, а також сприяння соціальній адаптації й реінтеграції ветеранів у громаду.

Відділ забезпечує взаємодію з місцевими органами влади, ветеранськими організаціями, громадськими ініціативами та державними установами для ефективного надання послуг та координації заходів підтримки. До компетенції відділу входить проведення інформаційно-просвітницької роботи серед ветеранів щодо прав, гарантій, пільг та програм державної підтримки, організація консультацій, моніторинг виконання програм та оцінка їх результативності.

Крім того, відділ реалізує заходи психологічної та соціальної підтримки, сприяє професійній адаптації та працевлаштуванню ветеранів, а також підтримує розвиток ветеранських спільнот і ініціатив на місцевому рівні. Робота відділу спрямована на забезпечення комплексного підходу до потреб ветеранів та підвищення ефективності державної політики у ветеранській сфері на території району.

Відділ з питань ветеранської політики реалізує свої завдання у відповідності до національних стратегічних документів, таких як Стратегія державної політики щодо ветеранів [mva.gov.ua/prescentre] та урядові програми підтримки ветеранів. Це забезпечує цілеспрямованість діяльності, уникнення дублювання зусиль і ефективне використання ресурсів у сфері соціальної адаптації, медичної підтримки, працевлаштування та освітніх програм ветеранів.

У діяльності відділу застосовуються конкретні критерії оцінки ефективності, включно з кількістю ветеранів, які отримали послуги (реабілітаційні, психологічні, юридичні). Це дозволяє об’єктивно оцінювати роботу відділу та коригувати пріоритети діяльності відповідно до реальних потреб ветеранів.

Кількість реабілітаційних, психологічних та юридичних послуг, які отримали ветерани у відділі з питань ветеранської політики Василівської районної державної адміністрації представлено на рис. 3.1.

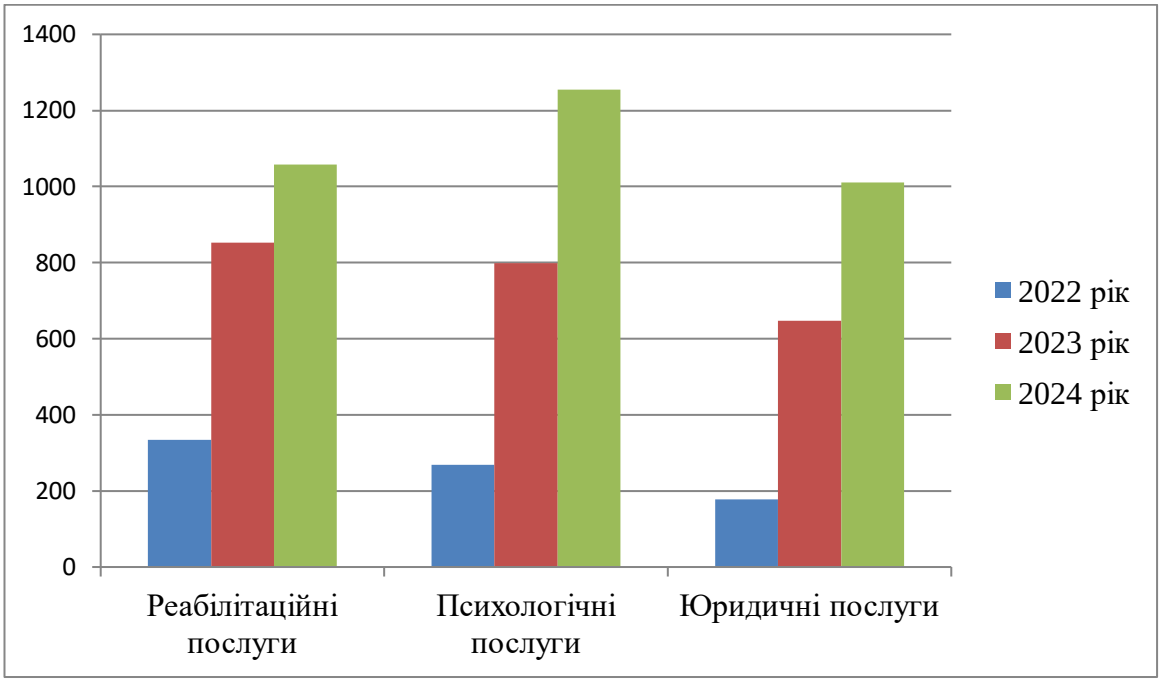


Рис. 3.1. Кількість реабілітаційних, психологічних та юридичних послуг, які отримали ветерани у відділі з питань ветеранської політики Василівської районної державної адміністрації

За період 2022-2023 у відділі з питань ветеранської політики Василівської районної державної адміністрації спостерігається значне збільшення обсягу надання послуг ветеранам. Зокрема, зросла кількість реабілітаційних програм, що охоплюють медичну, фізичну та соціальну адаптацію; психологічних консультацій та груп підтримки, спрямованих на подолання стресових станів і психологічних травм; а також юридичних послуг, які включають консультації з прав ветеранів, супровід документів та надання інформації про пільги та державні гарантії. Таке збільшення свідчить про активізацію роботи відділу, підвищення доступності послуг та посилення комплексного підходу до підтримки ветеранів, що забезпечує їхню соціальну адаптацію, психологічне відновлення та захист прав у межах району.

Відділ фокусується на досягненні конкретних результатів: забезпеченні доступу до психологічної та соціальної підтримки, сприянні працевлаштуванню ветеранів, організації навчальних програм та груп підтримки. Такий підхід дозволяє підвищувати якість послуг, а не лише формально виконувати адміністративні процедури.

Відділ забезпечує доступність інформації про послуги ветеранам через офіційний вебсайт адміністрації, гарячі лінії та співпрацю з громадськими організаціями. Відкрита комунікація підвищує довіру ветеранів та їхніх родин до державних програм і сприяє ефективній координації з іншими органами влади та громадськими структурами.

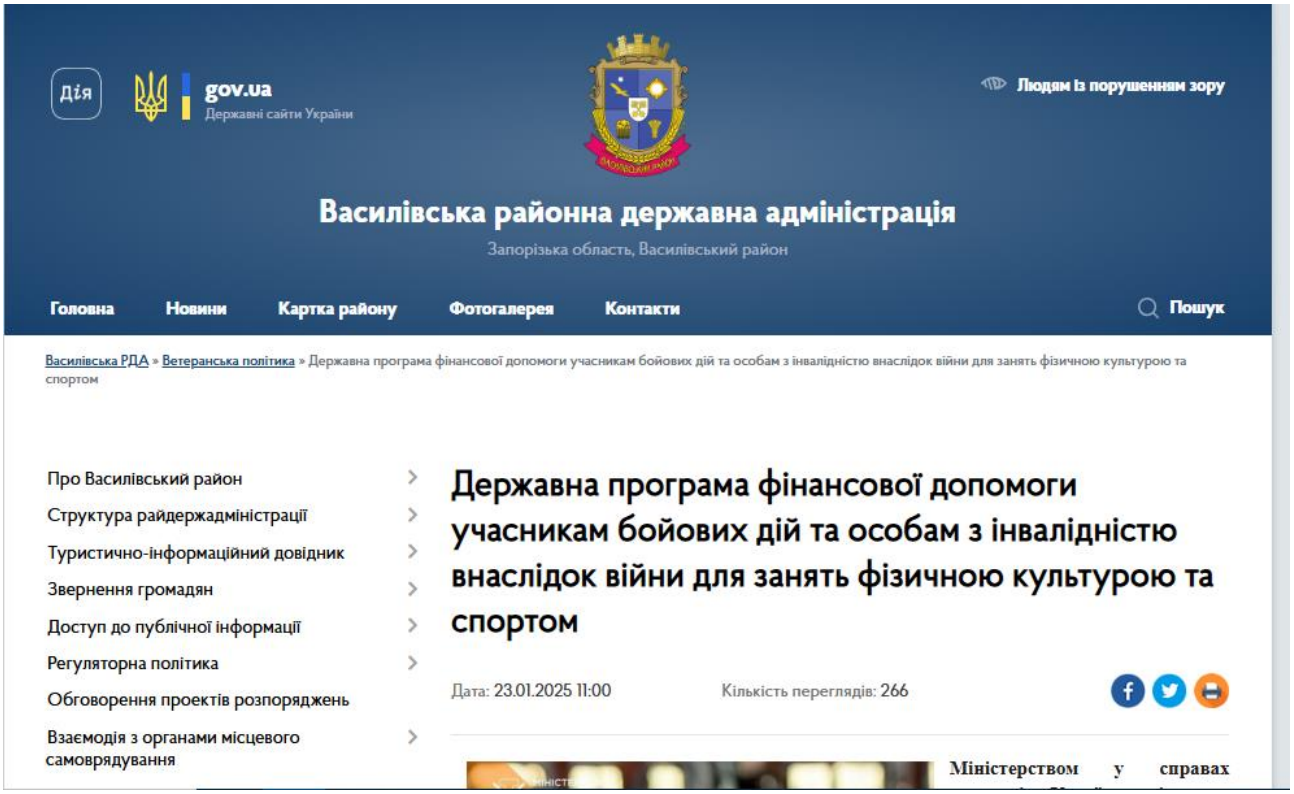


Рис. 3.2. Інформування ветеранів на сайті Василівської районної державної адміністрації [15]

Зокрема, на офіційному сайті Василівської районної державної адміністрації відбувається інформування ветеранів про можливості навчання та самореалізації ветеранів (рис. 3.3).

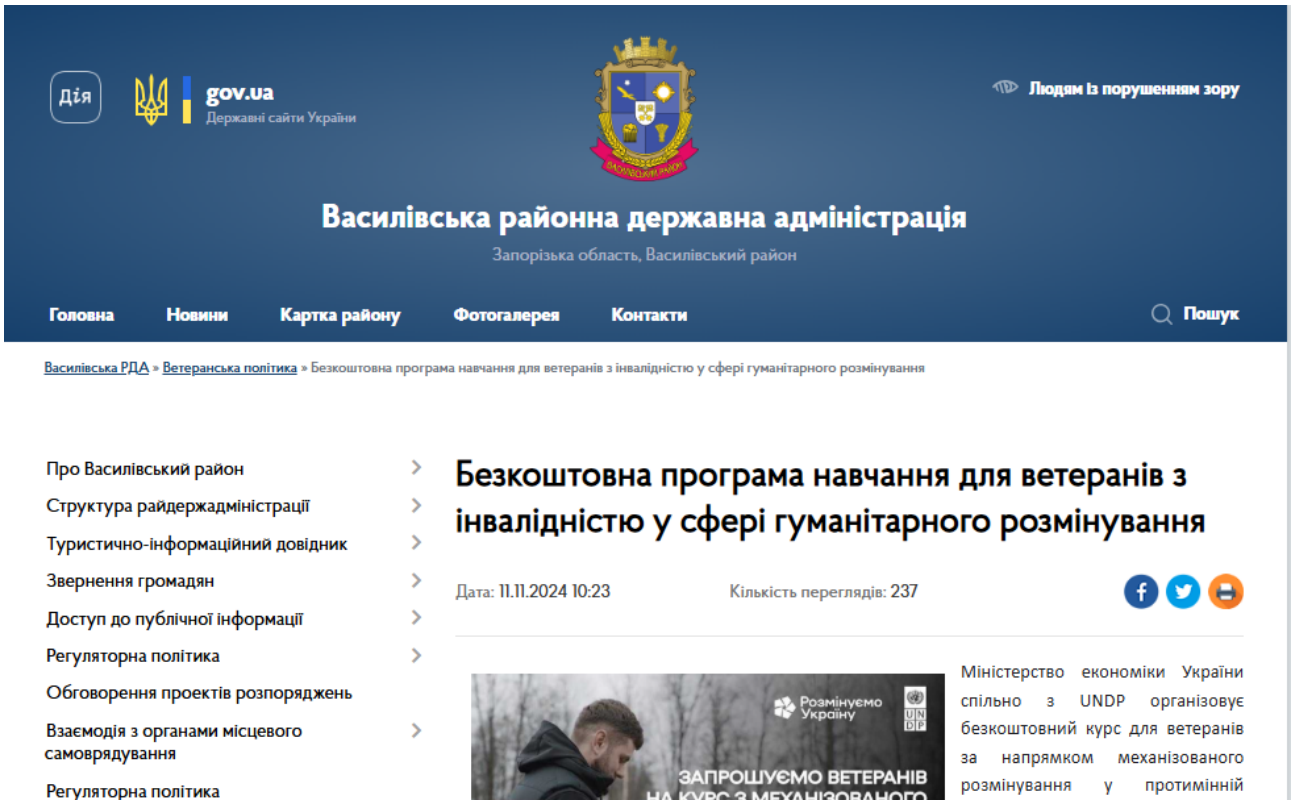


Рис. 3.3. Інформування ветеранів на сайті Василівської районної державної адміністрації [4]

Сайт містить актуальні дані про доступні курси підвищення кваліфікації, тренінги з підприємницької та фінансової грамотності, освітні програми, а також інформацію про стипендії, гранти та державні програми підтримки ветеранів у сфері працевлаштування.

Крім того, ресурси сайту спрямовані на створення умов для активної соціальної та професійної інтеграції ветеранів, допомагаючи їм адаптуватися до цивільного життя, знайти нові професійні можливості та реалізувати свій потенціал. Через веб-платформу ветерани можуть оперативно дізнаватися про важливі заходи, семінари, вебінари та консультації, що підвищує їхню обізнаність і дозволяє більш ефективно користуватися державними та місцевими програмами підтримки.

SWOT-аналіз впровадження OKR у вітчизняній практиці державного управління на прикладі відділу з питань ветеранської політики Василівської

районної державної адміністрації представлено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз впровадження OKR у вітчизняній практиці державного управління на прикладі відділу з питань ветеранської політики Василівської районної державної адміністрації

SWOT-компоненти	Зміст
Сильні сторони	1. впровадження OKR дозволяє підвищити орієнтацію на результат і прозорість роботи органів влади; 2. можливість вимірювати ефективність через конкретні показники (кількість наданих реабілітаційних, психологічних та юридичних послуг); 3. підвищення координації з місцевими органами влади, громадськими організаціями та ветеранськими ініціативами; 4. використання національних стратегічних документів (Стратегія державної політики щодо ветеранів) забезпечує цілеспрямованість та уникнення дублювання зусиль.
Слабкі сторони	1. недостатній досвід застосування OKR у вітчизняній практиці державного управління; 2. можливі труднощі в адаптації приватного інструменту до специфіки державного сектору; 3. потреба у навчанні персоналу та зміні культури організації для ефективного використання OKR.
Можливості	1. підвищення ефективності та вимірюваності державних програм підтримки ветеранів; 2. зростання довіри громадян через відкриту комунікацію та прозорість результатів; 3. використання цифрових ресурсів, зокрема офіційного сайту адміністрації та гарячих ліній, для інформування ветеранів про навчання, самореалізацію та програми підтримки; 4. поширення досвіду на інші структурні підрозділи та регіони.
Загрози	1. складнощі інтеграції OKR у чинні адміністративні процеси та бюрократичні процедури; 2. ризик формального виконання без досягнення реальних результатів.

Впровадження методології OKR у діяльність органів державного управління, зокрема у сфері ветеранської політики, показує високу перспективність для підвищення ефективності, прозорості та орієнтації на результат. Досвід відділу з питань ветеранської політики Василівської районної державної адміністрації свідчить, що чітке визначення стратегічних цілей, підкріплене конкретними ключовими результатами, дозволяє системно оцінювати прогрес і коригувати пріоритети діяльності відповідно до реальних

потреб ветеранів.

Активне використання цифрових платформ, таких як офіційний вебсайт адміністрації та гарячі лінії, сприяє ефективній комунікації з ветеранами, інформуванню про навчальні можливості, програми підтримки та самореалізацію, а також підвищує рівень довіри до державних програм. SWOT-аналіз показав, що впровадження OKR має як сильні сторони та внутрішні ресурси для розвитку, так і потенційні слабкі місця та ризики, пов’язані з адаптацією інструменту до специфіки публічного сектору.

Загалом, досвід Василівської РДА демонструє, що застосування OKR у державному управлінні може стати ефективним механізмом підвищення результативності та підзвітності органів влади, сприяючи комплексній підтримці ветеранів і формуванню культури цілеспрямованої роботи на основі вимірюваних показників. Для досягнення максимального ефекту рекомендується продовжувати адаптацію методології, навчання персоналу та поширення практик на інші підрозділи й регіони.

Отже, впровадження методології OKR у діяльність органів державного управління, зокрема у сфері ветеранської політики, демонструє значний потенціал для підвищення ефективності, прозорості та орієнтації на результат. Досвід відділу з питань ветеранської політики Василівської районної державної адміністрації показує, що чітке формулювання стратегічних цілей у поєднанні з конкретними ключовими результатами дозволяє системно оцінювати прогрес, коригувати пріоритети діяльності та забезпечувати комплексну підтримку ветеранів.

SWOT-аналіз підтверджує наявність сильних сторін, таких як вимірюваність результатів, підвищена координація з іншими органами та використання стратегічних документів, а також слабких місць і ризиків, пов’язаних з адаптацією інструменту до особливостей державного сектору та потребою навчання персоналу. Разом із тим, методологія OKR відкриває широкі можливості для підвищення довіри громадян, активного використання цифрових ресурсів для інформування та поширення ефективних практик на інші підрозділи

й регіони.

Загалом, досвід Василівської РДА свідчить, що OKR може стати дієвим механізмом підвищення результативності та підзвітності органів влади, сприяти розвитку культури цілеспрямованої роботи на основі вимірюваних показників і забезпечувати більш ефективну соціальну та професійну інтеграцію ветеранів. Для максимального ефекту важливо продовжувати адаптацію методології, навчання персоналу та масштабування практик на інші органи та регіони.

3.2. Розробка моделі впровадження OKR для органів у сфері ветеранської політики

Ефективне управління у сфері ветеранської політики вимагає чіткої стратегічної орієнтації, прозорих механізмів вимірювання результатів та здатності державних інституцій швидко адаптуватися до змін соціального та безпекового середовища. У цих умовах методологія OKR постає як сучасний інструмент, що поєднує стратегічне планування з практичним управлінням результативністю. На відміну від традиційних підходів, орієнтованих переважно на процеси, OKR фокусується на досягненні конкретних, вимірюваних та узгоджених цілей, що робить її особливо цінною для органів, які працюють із комплексними соціальними потребами ветеранів та їхніх родин.

Впровадження OKR у сфері ветеранської політики дозволяє підвищити рівень координації між різними суб’єктами державного управління, забезпечити узгодженість стратегічних пріоритетів і покращити моніторинг ефективності програм та сервісів. Водночас така трансформація потребує розробки адаптованої моделі, яка враховуватиме специфіку нормативно-правового середовища, міжвідомчої взаємодії, ресурсних обмежень та особливостей цільової аудиторії.

Система підтримки ветеранів в Україні включає державні цифрові платформи, такі як «Ветеран PRO» та «е-Ветеран», для доступу до інформації про пільги та послуги. Також функціонують гарячі лінії підтримки (15-45 та 0

800 33 20 29) [33].

Гаряча лінія 0 800 33 20 29 розпочала роботу в червні 2022 року як сервіс із надання психологічної підтримки людям, які опинилися у кризових ситуаціях. У березні 2024 року її було доповнено напрямом юридичних консультацій, що дозволило розширити спектр допомоги та охопити ширше коло потреб українців, постраждалих від війни. Гаряча лінія працює для ветеранів та ветеранок, осіб з інвалідністю внаслідок війни, людей, які повернулися з полону, а також для їхніх близьких. Також підтримку можуть отримати сім'ї тих, хто перебуває в полоні або вважається зниклим безвісти, родини загиблих Захисників і Захисниць, військовослужбовці та члени їхніх родин. До лінії можуть звертатися люди, які пережили окупацію, втратили домівки або були змушені переїхати, а також будь-які українці, що потребують психологічної допомоги.

Команда складається з 14 досвідчених психологів, які працюють у режимі 24/7 і пройшли спеціальне навчання за стандартами НАТО, зокрема з питань запобігання суїцидальним кризам. Головний психолог гарячої лінії, ветеран О. Чаморсов, забезпечує застосування підходу «рівний – рівному», що сприяє встановленню довіри та ефективнішій роботі з людьми, які звертаються по допомогу. У 2023 році гаряча лінія кризової та юридичної підтримки отримала нагороду від MTEC.Rebuild у номінації «Краща програма психологічної реабілітації для військових і цивільних», що підтверджує високу якість роботи команди.

У межах психологічного напряму діють чотири групи підтримки, які дають можливість людям зі схожим досвідом бути в атмосфері розуміння й прийняття. Серед них – група підтримки ветеранів та членів їхніх родин, група «Лагідна» для переживання втрати, терапевтична група «Вісім кроків» для тих, хто зіткнувся з горем, а також ресурсна терапевтична група для всіх, хто зазнав страждань унаслідок війни. Додатково на платформі доступні тематичні гайди з психологічної самодопомоги та відновлення.

Юридичні консультації надаються у будні дні з 09:00 до 18:00 за тим самим номером. Крім того, діє онлайн-форма для звернень через сайт Українського

ветеранського фонду. У складі команди чотири юристи, які спеціалізуються на військовому праві та розв’язанні правових питань ветеранів, членів їхніх родин і цивільних, що постраждали від війни. Фахівці не лише консультують індивідуально, а й проводять систематичні вебінари з найбільш актуальних тем. На YouTube-каналі Українського ветеранського фонду можна переглянути вебінари про види статусів ветеранів і порядок їх отримання, пільги для членів сімей загиблих, компенсації за пошкоджене або знищене майно, порядок виплати одноразової грошової допомоги, соціальні гарантії для сімей зниклих безвісти та полонених, пенсійне забезпечення ветеранів, правовий статус осіб, зниклих безвісти, можливості започаткування власної справи ветеранами, використання пільг та процедури отримання житла [13].

Держава надає фінансову та житлову допомогу, фінансує медичну реабілітацію (включаючи стоматологічну допомогу), та підтримує програми перекваліфікації та створення власної справи [14].

Оскільки система підтримки ветеранів в Україні охоплює широкий спектр напрямів – від медичної та психологічної реабілітації до соціальної адаптації, працевлаштування і розвитку ветеранських спільнот – ефективне управління потребує чіткого узгодження цілей між різними відповідальними інституціями [6]. Тому розробка моделі впровадження OKR передбачає створення рамкового підходу, який ґрунтується на логіці каскадування цілей, регулярного перегляду результатів, а також на інтеграції інструментів моніторингу та аналізу даних.

Розроблена модель впровадження OKR для органів у сфері ветеранської політики має спиратись на ключові принципи, які представлено на рис. 3.4.



Рис. 3.4. Ключові принципи моделі впровадження OKR для органів у сфері ветеранської політики

Стратегічна узгодженість – цілі органів виконавчої влади у ветеранській сфері повинні безпосередньо відповідати національним пріоритетам і стратегічним документам, таким як Стратегія державної політики щодо ветеранів, урядові програми підтримки ветеранів, а також міжнародні стандарти соціальної та психологічної підтримки. Це забезпечує синергію між різними державними ініціативами та уникає дублювання зусиль [50]. Узгодженість гарантує, що ресурси спрямовуються на реалізацію пріоритетних напрямів – соціальної адаптації ветеранів, медичної підтримки, працевлаштування та освітніх програм – відповідно до потреб суспільства та стратегічних цілей держави.

Вимірюваність та об’єктивність – кожен ключовий результат повинен мати чітку кількісну або якісну характеристику, бути перевірюваним і мати визначену методику оцінки [12]. Наприклад, кількість ветеранів, які отримали професійну

підготовку або психологічну підтримку, процент виконання планів працевлаштування, рівень задоволеності ветеранів послугами. Вимірюваність дозволяє органам влади об’єктивно оцінювати ефективність своєї роботи і вчасно коригувати стратегії та ресурси.

Орієнтація на результат, а не процес – модель OKR концентрується на досягненні конкретних цілей та результатів, а не на формальних процедурах [63]. Це означає, що увага приділяється фактичному впливу на життя ветеранів – наприклад, забезпеченню житлом, підвищенню рівня зайнятості чи доступу до медичних послуг, а не лише виконанню внутрішніх інструкцій або звітів [63].

Гнучкість та адаптивність – OKR передбачає короткі цикли оцінювання (квартал/півріччя), що дозволяє оперативно реагувати на зміни в соціальному, економічному чи безпековому контексті. У разі нових викликів, таких як зміни в законодавстві, демографічні зміни серед ветеранів або надзвичайні ситуації, органи влади можуть швидко коригувати цілі та ключові результати, зберігаючи ефективність політики.

Прозорість та комунікація – OKR мають бути відкритими для внутрішніх структур та, за можливості, для зовнішніх зацікавлених сторін, таких як ветеранські організації, громадськість, дослідницькі інститути та міжнародні партнери [61]. Забезпечення відкритості цілей і ключових результатів дозволяє всім учасникам процесу розуміти пріоритети та очікувані результати, що підвищує підзвітність органів влади. Крім того, прозора комунікація сприяє зміцненню довіри ветеранів і суспільства до державних програм, забезпечує своєчасний зворотний зв’язок і дозволяє коригувати стратегії відповідно до потреб громадян. Відкрите інформування також полегшує координацію дій між різними підрозділами та організаціями, знижує ризики дублювання зусиль і створює умови для більш ефективного використання ресурсів у реалізації соціальних, медичних, психологічних та правових програм підтримки ветеранів.

Модель впровадження OKR для органів у сфері ветеранської політики включає такі основні компоненти, які представлено на рис. 3.5.

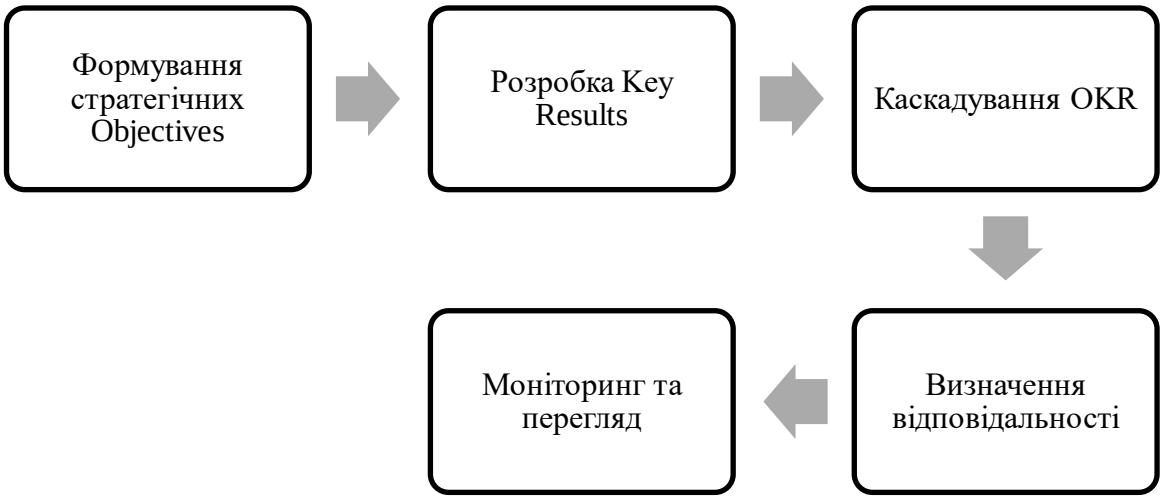


Рис. 3.5. Компоненти моделі впровадження OKR для органів у сфері ветеранської політики

На першому етапі визначаються перелік стратегічних цілей, які відображають найважливіші напрямки роботи органу:

1. підвищення доступності реабілітаційних послуг;

2. розвиток ветеранського підприємництва;

3. розширення сервісів психосоціальної підтримки тощо.

Для кожної стратегічної цілі визначається 3–5 ключових результатів, які вимірюють прогрес. Вони повинні бути амбітними, але реалістичними, а також підкріпленими достовірними даними (кількісними або якісними).

Ключові результати підвищення доступності реабілітаційних послуг:

– забезпечити 80% ветеранів доступом до реабілітаційних програм у своєму регіоні протягом року;

– досягти середнього рівня задоволеності отримувачів послуг на рівні не менше 85% за результатами опитувань;

– підготувати та впровадити стандартизовану методику оцінки ефективності реабілітаційних програм.

Ключові результати розвитку ветеранського підприємництва:

– надати консультації та підтримку не менше ніж 200 ветеранам, які бажають започаткувати власну справу;

– збільшити кількість зареєстрованих ветеранських бізнесів на 15% протягом року;

– провести не менше 10 навчальних семінарів або воркшопів з управління бізнесом та фінансової грамотності.

Ключові результати розширення сервісів психосоціальної підтримки:

– забезпечити цілодобову психологічну підтримку для ветеранів та членів їхніх родин через гарячу лінію та онлайн-сервіси;

– організувати не менше 20 груп підтримки або терапевтичних сесій для ветеранів та членів їхніх родин протягом року;

– впровадити систему моніторингу результатів психосоціальної підтримки, яка дозволяє відстежувати покращення психологічного стану учасників.

Далі цілі та результати каскадуються на рівень департаментів, управлінь, окремих підрозділів чи проєктних команд. Це забезпечує узгодженість діяльності всієї організації та формує спільне бачення очікуваних результатів.

Для кожного Objective та Key Result визначаються відповідальні особи, а також ресурси, необхідні для досягнення результатів (фінансові, людські, інформаційні).

Регулярність оцінювання – встановлюється чіткий графік перевірки прогресу за OKR: щомісяця проводиться внутрішній перегляд для аналізу поточних результатів та оперативного виявлення проблемних зон, а щокварталу організовується стратегічна сесія, під час якої оцінюється досягнення ключових результатів у контексті загальних цілей органу. На основі отриманих даних здійснюється коригування OKR, визначаються наявні бар’єри та розробляються конкретні шляхи їх подолання. Такий підхід забезпечує гнучкість управлінських рішень, дозволяє швидко реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, підвищує ефективність реалізації стратегічних завдань та сприяє досягненню вимірюваних результатів. Крім того, регулярне оцінювання створює

культуру відповідальності серед співробітників і забезпечує прозорість процесу для керівництва та інших зацікавлених сторін.

Етапи впровадження моделі OKR для органів у сфері ветеранської політики представлено на рис. 3.6.



Рис. 3.6. Етапи впровадження моделі OKR для органів у сфері ветеранської політики

На підготовчому етапі важливо підготувати фундамент для успішного впровадження системи OKR, що включає:

1. навчання персоналу – проведення тренінгів і семінарів для ключових співробітників і керівників, щоб пояснити концепцію OKR, навчити правильно формулювати цілі (objectives) і ключові результати (key results), а також методи їх оцінки; аудит процесів – аналіз існуючих процедур, бізнес-процесів і функціональних потоків, щоб виявити, де OKR може принести найбільшу користь, а також визначити «вузькі місця» та потреби у вдосконаленні [67];

2. після підготовки слідує тестове впровадження OKR у вибраних підрозділах або на окремих напрямках (пілотування). Це дозволяє: протестувати модель в «безпечному» середовищі, з мінімальними ризиками, зібрати перший

досвід, навчитися на помилках, налаштувати форми зворотного зв'язку, механізми моніторингу і звітності [56];

3. якщо пілотний етап пройшов успішно, організація може переходити до масштабування OKR: поширення OKR на всі структурні одиниці органу влади, впровадження моделі у пов'язані інституції або департаменти, встановлення циклів планування й звітності (квартальні чи піврічні) на всіх рівнях [30];

4. після масштабування необхідно регулярно оцінювати, як OKR впливають на роботу та результати: аналіз впливу OKR на результативність політики – чи досягаються стратегічні цілі, поставлені через OKR, вимірювання змін у задоволеності ветеранів – чи покращилися послуги, чи відчувають ветерани, що їхні потреби краще задовольняються, оцінка операційних показників (наприклад, виконання ключових результатів, ступінь виконання цілей). Оцінка базується на даних і фактах – це суттєва перевага OKR як системи цілепокладання [16];

5. на основі зібраних даних, відгуків та висновків проводиться удосконалення системи: коригування цілей та ключових результатів відповідно до нових пріоритетів або викликів, удосконалення процесів звітності, моніторингу, зворотного зв'язку, впровадження змін в управлінські практики, щоб зробити систему більш гнучкою та адаптивною [65].

Отже, розробка моделі впровадження OKR для органів у сфері ветеранської політики є важливим кроком у підвищенні ефективності державного управління та координації дій між різними інституціями. Впровадження OKR дозволяє забезпечити стратегічну узгодженість, чітко визначити пріоритети, підвищити прозорість і підзвітність, а також зосередитися на досягненні конкретних результатів, що вимірюються та перевіряються.

Система OKR сприяє інтеграції всіх напрямів підтримки ветеранів – від медичної та психологічної реабілітації до соціальної адаптації, працевлаштування та розвитку ветеранського підприємництва. Ключовим елементом успіху є створення рамкової моделі, яка передбачає каскадування цілей на рівні департаментів і підрозділів, регулярний моніторинг прогресу,

оцінку ефективності та адаптацію ключових результатів відповідно до змін у соціальному, економічному та безпековому середовищі.

Практичне застосування OKR у ветеранській сфері, зокрема через цифрові платформи («Ветеран PRO», «е-Ветеран») та гарячі лінії підтримки, демонструє ефективність системного підходу до координації послуг, підвищення рівня задоволеності ветеранів та адаптації державних програм до реальних потреб цільової аудиторії. Досвід показує, що навчання персоналу, пілотування, масштабування та регулярне оцінювання результатів є критично важливими етапами впровадження, а постійна оптимізація моделі дозволяє швидко реагувати на нові виклики та підвищувати якість державних послуг.

Таким чином, модель впровадження OKR забезпечує комплексний, прозорий і результативний підхід до управління ветеранською політикою, сприяючи реалізації державних стратегічних цілей і покращенню соціальної підтримки ветеранів та їхніх родин.

3.3. Прогнозування результативності: очікувані ефекти для ветеранів та держави

У сучасних умовах реформування системи державного управління особливу увагу приділяють підвищенню ефективності надання публічних послуг та орієнтації на вимірювані результати. Для органів, що реалізують політику у сфері підтримки ветеранів, важливим аспектом є не лише якість надання соціальних, медичних, психологічних та правових послуг, а й здатність прогнозувати їхній вплив на життя ветеранів і суспільство загалом.

Прогнозування результативності дозволяє оцінити очікувані ефекти від впровадження інноваційних підходів, таких як методологія OKR, та визначити, як стратегічні цілі та ключові результати вплинуть на підвищення доступності послуг, соціальну адаптацію ветеранів, розвиток їхніх професійних можливостей та зміцнення довіри до державних інституцій. Такий підхід забезпечує системний моніторинг, планування ресурсів і прийняття управлінських рішень,

спрямованих на досягнення максимального ефекту для ветеранів і держави.

Впровадження методології OKR у діяльність органів державного управління, зокрема у сфері ветеранської політики, спрямоване на системну оптимізацію роботи, підвищення результативності державних програм та забезпечення вимірюваних результатів. Прогнозування очікуваних ефектів дозволяє оцінити вплив OKR на якість життя ветеранів і ефективність управління на державному рівні.

Очікувані ефекти від впровадження моделі OKR для ветеранів можна представити на рис. 3.7.

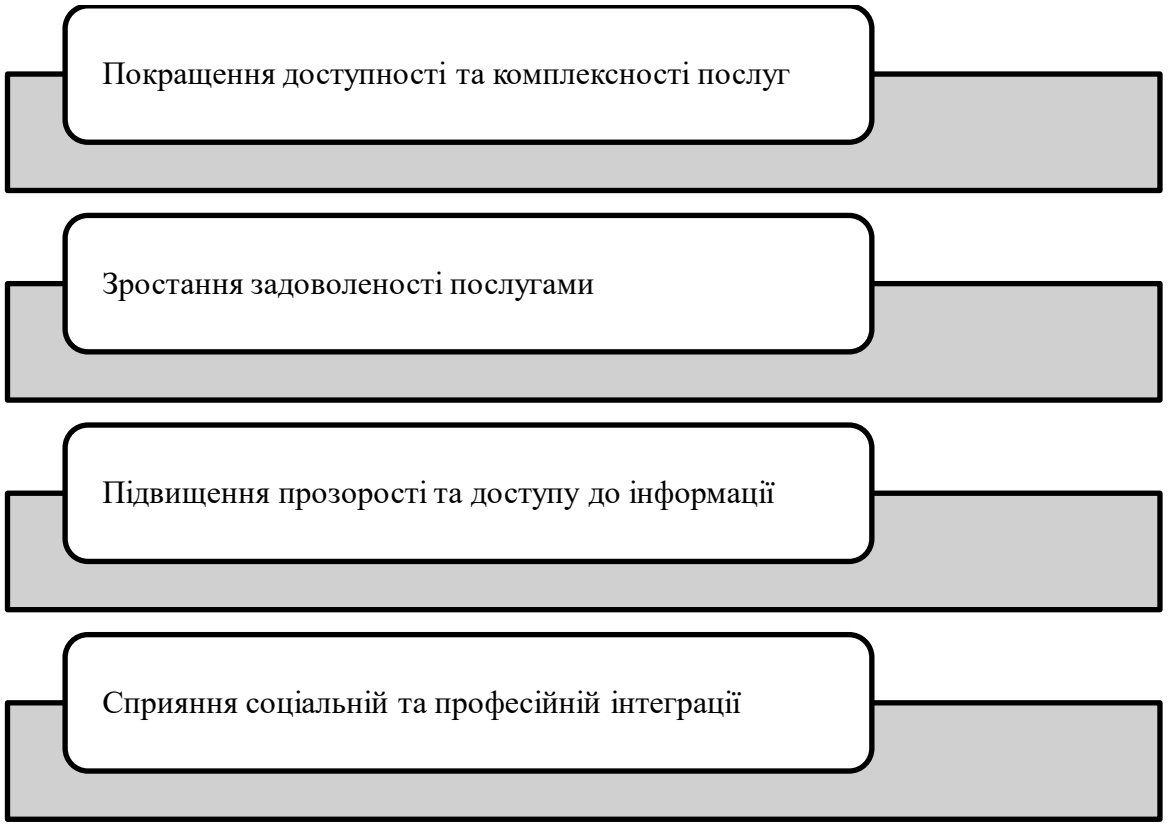


Рис. 3.7. Очікувані ефекти від впровадження моделі OKR для ветеранів

Завдяки чіткому визначенню цілей і ключових результатів, ветерани отримують оперативну та цільову підтримку у вигляді медичних, психологічних, юридичних та соціальних послуг, що сприяє комплексному задоволенню їхніх потреб. Використання OKR дозволяє системно враховувати всі аспекти життя ветеранів – від медичної та психологічної допомоги до професійної адаптації та

соціальної інтеграції – забезпечуючи цілісний підхід до їхньої адаптації в суспільстві та підвищення якості життя.

Регулярний моніторинг виконання ключових результатів дає змогу оперативно коригувати діяльність органів влади відповідно до реальних потреб ветеранів. Це дозволяє прогнозувати конкретні зміни у наданні послуг: наприклад, збільшення кількості психологічних консультацій на 20–30% і юридичних консультацій на 15–25% у наступному році. Такий підхід забезпечує не лише своєчасну допомогу, але й підвищує ефективність використання ресурсів держави, адже дозволяє спрямовувати підтримку туди, де вона найбільше необхідна.

Відкритість цілей та результатів для ветеранів через сучасні веб-платформи, гарячі лінії, соціальні мережі та громадські організації підвищує рівень довіри до державних програм. Це сприяє своєчасному інформуванню про навчальні та освітні можливості, соціальні виплати, програми психологічної підтримки, медичної допомоги та заходи, спрямовані на професійну та соціальну самореалізацію. Внаслідок цього ветерани отримують змогу більш активно та свідомо користуватися наявними державними сервісами та брати участь у програмах інтеграції.

OKR також дозволяє планувати та оцінювати програми освіти, професійного навчання, працевлаштування та розвитку ключових навичок ветеранів, що сприяє їх ефективній адаптації до цивільного життя та розширенню можливостей для самореалізації. Прогнозовано, що участь ветеранів у навчальних та професійних програмах може зрости на 25–35% упродовж 2026 року, що, у свою чергу, підвищить їх конкурентоспроможність на ринку праці та соціальну активність.

Крім того, систематичне використання OKR дозволяє формувати прозору картину ефективності державної підтримки ветеранів, виявляти вузькі місця у наданні послуг та планувати цільові заходи для покращення якості життя ветеранів. Такий підхід забезпечує не лише кількісне, а й якісне поліпшення послуг, сприяє комплексному вирішенню проблем ветеранів та підвищує рівень

їхньої соціальної адаптації.

Очікувані ефекти від впровадження моделі OKR для держави представлено на рис. 3.8.

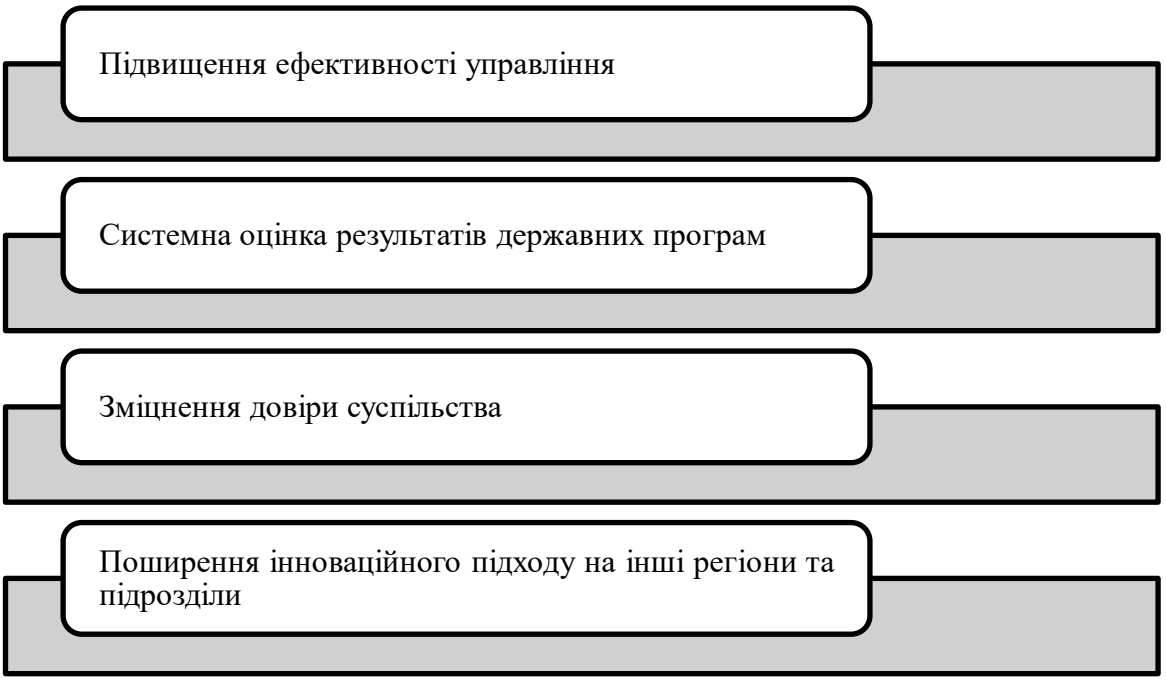


Рис. 3.8. Очікувані ефекти від впровадження моделі OKR для держави

Використання методології OKR у державному управлінні забезпечує високий рівень цілеспрямованості діяльності органів влади, дозволяє чітко визначати пріоритети та уникати дублювання зусиль. Це особливо важливо для оптимізації координації між місцевими адміністраціями, центральними органами виконавчої влади та громадськими організаціями, що працюють із ветеранами. Такий підхід сприяє більш раціональному використанню фінансових та людських ресурсів, дозволяє ефективно планувати бюджетні витрати та оптимізувати навантаження на персонал.

OKR надає можливість системно відстежувати виконання стратегічних завдань через конкретні ключові показники результативності, що дає змогу не лише оцінювати ефективність використання ресурсів, але й прогнозувати їхній вплив на цільові групи. Наприклад, кількість ветеранів, які отримали комплексну підтримку (медичну, психологічну, юридичну та соціальну), може слугувати

об’єктивним критерієм оцінки успішності державних програм. На основі цих даних можна коригувати політики, перерозподіляти ресурси та оперативно реагувати на виявлені проблеми.

Прозорість та підзвітність дій органів влади, закріплена через OKR, значно підвищує рівень довіри громадян до публічних інституцій. Це зменшує ризик формального виконання програм і критики з боку суспільства, а також стимулює активну взаємодію з міжнародними партнерами, донорськими організаціями та експертними колами. Відкритий доступ до цілей і результатів, публікація звітів та регулярне інформування зацікавлених сторін сприяє формуванню культури прозорості та відповідальності у державному управлінні.

Успішне впровадження OKR у сфері ветеранської політики може стати зразковою моделлю для інших підрозділів державного управління, демонструючи ефективність підходу, який поєднує стратегічне планування, конкретні показники результативності та системний моніторинг. Це сприятиме стандартизації процесів у публічному секторі, підвищенню ефективності національних програм та формуванню культури управління, орієнтованої на досягнення реальних результатів для громадян.

Отже, впровадження методології OKR у сфері ветеранської політики сприяє підвищенню ефективності державних програм та забезпеченню комплексного підходу до підтримки ветеранів. Чітке визначення цілей і ключових результатів дозволяє органам влади надавати своєчасну та цільову допомогу у вигляді медичних, психологічних, юридичних та соціальних послуг, а також забезпечує системне планування заходів з адаптації та інтеграції ветеранів у суспільство.

Регулярний моніторинг виконання ключових результатів дає змогу оперативно коригувати політики та ресурси відповідно до реальних потреб ветеранів, що підвищує ефективність використання державних коштів та рівень задоволення потреб цільової групи. Відкритість цілей та результатів підвищує довіру громадян до державних інституцій, забезпечує прозорість надання послуг і стимулює активну участь ветеранів у програмах професійного розвитку, освіти

та соціальної адаптації.

Для держави використання OKR забезпечує системну координацію між центральними та місцевими органами влади, громадськими організаціями та міжнародними партнерами, дозволяє уникати дублювання зусиль і раціонально розподіляти фінансові та людські ресурси. Методологія сприяє оцінці ефективності державних програм через конкретні ключові показники, що дозволяє прогнозувати результативність витрачених ресурсів та оперативно реагувати на виявлені проблеми.

Узагальнено, впровадження OKR у ветеранській політиці забезпечує:

- підвищення якості та доступності послуг для ветеранів;
- системний моніторинг і прогнозування ефектів державної підтримки;
- ефективне використання ресурсів і оптимізацію управлінських процесів;
- зміцнення довіри суспільства до державних інституцій та прозорість діяльності;
- створення моделі управління, орієнтованої на результат, яка може бути застосована в інших сферах державного управління.

Таким чином, впровадження OKR не лише підвищує ефективність програм підтримки ветеранів, а й формує культуру управління, спрямовану на досягнення реальних, вимірюваних результатів на користь громадян і держави.

ВИСНОВКИ

1. Проблематика організації державного управління у сфері соціального забезпечення ветеранів на сьогодні отримує значну увагу в наукових колах, що обумовлено як масштабом суспільного запиту, так і актуальністю в умовах триваючої збройної агресії проти України. Аналіз сучасної наукової літератури засвідчує, що дослідники комплексно підходять до розгляду ветеранської політики, поєднуючи правовий, управлінський, соціологічний, економічний та безпековий виміри. У наукових роботах Н. Тілікіної, І. Пєши, В. Шевердіної, О. Шевченка, Р. Шевченка, Ю. Сачук та М. Звягінцевої узагальнено ключові виклики, з якими стикається система державного управління у цій сфері, та запропоновано напрями її удосконалення.

У працях підкреслюється потреба у переході від моделі пільг до системи якісних, персоналізованих послуг, заснованих на принципах сервісної держави. Водночас фіксуються суттєві прогалини в координації між органами державної влади, громадськими ініціативами, міжнародними партнерами та місцевими громадами. Серед основних управлінських проблем виокремлено надмірну бюрократизацію процедур, низьку цифровізацію сервісів, нерівномірність доступу до послуг у регіонах, відсутність ефективного механізму супроводу ветерана після звільнення з військової служби.

Сучасний стан наукової розробки проблеми організації державного управління у сфері соціального забезпечення ветеранів свідчить про наявність глибокого теоретичного і прикладного підґрунтя для подальшої трансформації ветеранської політики. Провідні дослідники акцентують на необхідності впровадження міжсекторального підходу, інституційної модернізації, сервісної переорієнтації, правового оновлення та ресурсного забезпечення державних програм. Лише комплексна, системно організована державна політика, що враховує нові виклики воєнного та післявоєнного періоду, здатна забезпечити гідне життя, ефективну реінтеграцію та повноцінну підтримку ветеранів та їх родин.

2. OKR – це сучасна стратегічна система управління, яка спрямована на

формулювання амбітних цілей (Objectives) та визначення чітких, вимірюваних результатів (Key Results), що дозволяють відстежувати прогрес і забезпечувати узгодженість дій на всіх рівнях організації.

Цей підхід забезпечує прозорість, фокус на пріоритетах і гнучкість у досягненні стратегічних завдань, сприяючи як командній ефективності, так і індивідуальній відповідальності. Методика OKR інтегрує цілі компанії, підрозділів і окремих працівників у єдину систему, що сприяє реальному виконанню стратегії через конкретні дії. Ключовими характеристиками OKR є орієнтація на результат, періодичний перегляд цілей, залучення працівників до формування напрямів розвитку та акцент на ініціативність замість мікроменеджменту.

3. Дослідження державного управління у сфері соціального забезпечення ветеранів показує необхідність комплексного підходу, що поєднує принципи та методи аналізу і реалізації політики. Принцип законності гарантує дотримання законодавства та прав ветеранів, особливо в умовах війни, забезпечує чіткі процедури надання послуг і відповідальність органів влади. Принцип відкритості та прозорості сприяє довірі до державних інституцій, підзвітності органів влади та ефективній взаємодії з громадськістю. Принцип системності дозволяє враховувати взаємозв’язки між усіма складовими системи соціального забезпечення, оцінювати ефективність програм та оптимізувати ресурси для підвищення якості життя ветеранів.

Методи дослідження – системний підхід, інституційний та правовий аналіз, порівняльний метод, індукція і дедукція – забезпечують комплексну оцінку функціонування системи, виявлення проблем та формування обґрунтованих рекомендацій щодо вдосконалення ветеранської політики.

Поєднання принципів і методів створює надійну основу для підвищення ефективності державного управління у сфері соціального захисту ветеранів, забезпечує правову визначеність, системність та підзвітність програм.

4. Сучасні підходи до організації державного управління у сфері соціального забезпечення ветеранів в Україні формуються в умовах

безпрецедентної воєнної агресії з боку російської федерації, що вимагає від держави ефективної, гнучкої та адаптивної політики підтримки захисників та їхніх родин. У відповідь на виклики часу, державне управління у цій сфері поступово трансформується від фрагментарного реагування до системного й стратегічного планування з орієнтацією на довгострокову підтримку ветеранів, їхню реабілітацію, соціалізацію та повернення до мирного життя.

Прийняття Стратегії ветеранської політики до 2030 року, формування Координаційного штабу, активне залучення ветеранських організацій до публічного діалогу, створення фахових служб супроводу ветеранів на місцях – усе це свідчить про прагнення держави до міжвідомчої взаємодії та інтегрованого підходу до управління. Крім того, важливими є нові законодавчі ініціативи, зокрема щодо запровадження адресної грошової допомоги, покращення медико-соціального забезпечення, запровадження гнучких механізмів реабілітації та працевлаштування демобілізованих військовослужбовців.

Водночас, чинна система соціального забезпечення ветеранів залишається надмірно складною, зарегульованою та розпорошеною між багатьма органами влади. Існування понад 150 нормативно-правових актів, що регулюють права та пільги ветеранів, створює значні бар’єри у практичному доступі до допомоги. Це потребує не просто оновлення законодавства, а й запровадження єдиної цифрової платформи, спрощення процедур, зменшення дублювань функцій та підвищення підзвітності органів влади.

Таким чином, сучасне державне управління у сфері соціального захисту ветеранів повинно ґрунтуватися на принципах людиноцентризму, прозорості, ефективності, міжвідомчої координації, цифровізації та правової визначеності. Ключовим завданням на найближчі роки є завершення інституційної реформи, запровадження нової моделі соціального страхування для ветеранів, удосконалення реабілітаційної системи, забезпечення правової ясності та формування сталого механізму соціального захисту, що відповідатиме масштабам сучасних викликів і гідно вшановуватиме внесок ветеранів у

збереження державності України.

5. Методологія OKR в умовах реформування системи державного управління України постає як сучасний, ефективний та адаптивний інструмент управління результатами. Вона дозволяє не лише систематизувати процеси стратегічного планування, моніторингу та оцінювання, а й створити умови для підвищення прозорості, відповідальності та залученості працівників державних органів до досягнення спільних цілей.

У державному управлінні OKR забезпечує структурований підхід до встановлення цілей на трьох рівнях: стратегічному, річному та квартальному. Така багаторівнева система дозволяє ефективно узгоджувати коротко- та довгострокові пріоритети, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та швидко реагувати на нові виклики. Водночас, гнучкість, відкритість, амбітність та людиноцентричність – як ключові принципи методології OKR – сприяють розвитку організаційної культури, заснованої на довірі, партнерстві та спільній відповідальності.

На прикладі Національного агентства з питань запобігання корупції, яке впровадило офіційний Порядок управління за OKR, чітко простежується реальна практична цінність цієї методики. Регулярне планування, тижневі або двотижневі перевірки, системне відстеження прогресу та оцінка результативності дозволяють досягати поставлених цілей більш ефективно, раціонально використовувати ресурси та забезпечувати стратегічну сталість діяльності органу.

6. Міжнародний досвід модернізації адміністративних процесів у ветеранській політиці демонструє, що ефективна підтримка ветеранів неможлива без системного підходу до цифровізації, спрощення процедур, інклюзивності та орієнтації на потреби людини. Країни з розвиненими інституціями у сфері ветеранської політики, такі як Канада, США, Велика Британія та Австралія, показують, що якісне реформування цієї сфери включає не лише надання пільг, а й створення умов для повноцінного життя ветеранів після завершення військової служби. Особливу роль у цьому процесі відіграє цифрова

трансформація – запровадження онлайн-сервісів, мобільних додатків, особистих кабінетів, автоматизованих систем обробки заяв та електронних карток пацієнтів. Такі технологічні рішення дозволяють зменшити адміністративне навантаження, підвищити швидкість і прозорість процесів, а також забезпечити зручність і доступність послуг.

Канадський приклад є одним із найсистемніших: Міністерство у справах ветеранів Канади (VAC) не лише впровадило цифрові послуги ще у 2005 році, але й постійно вдосконалює їх, орієнтуючись на індивідуальні потреби ветеранів, зокрема найбільш уразливих. У США, завдяки редизайну порталу VA.gov на основі зворотного зв'язку від тисяч ветеранів, було покращено користувацький досвід та доступ до ключових функцій. У Великій Британії створена система VALOUR дозволила інтегрувати медичні, житлові та соціальні послуги, а в Австралії відбувається масштабна модернізація IT-систем та сервісів на основі 10-річної цифрової стратегії. В усіх цих країнах наголос робиться на чіткому управлінні даними, підтримці працівників відповідних установ, забезпеченні гібридних форматів роботи та адаптації до нових викликів.

Для України, яка стикається з безпрецедентним зростанням кількості ветеранів унаслідок повномасштабної війни, адаптація таких підходів є критично важливою. Досвід інших країн свідчить про те, що цифровізація, орієнтація на користувача, інклюзивність, скорочення бюрократії, ефективне управління даними та турбота про персонал є тими складовими, без яких побудова сучасної ветеранської політики є неможливою. Україна має унікальну можливість не просто перейняти окремі елементи, а використати міжнародні практики як основу для створення нової, сервісно орієнтованої моделі державного управління у сфері підтримки ветеранів, яка відповідатиме як викликам сьогодення, так і потребам майбутнього.

7. Впровадження методології OKR у діяльність органів державного управління, зокрема у сфері ветеранської політики, демонструє значний потенціал для підвищення ефективності, прозорості та орієнтації на результат. Досвід відділу з питань ветеранської політики Василівської районної державної

адміністрації показує, що чітке формулювання стратегічних цілей у поєднанні з конкретними ключовими результатами дозволяє системно оцінювати прогрес, коригувати пріоритети діяльності та забезпечувати комплексну підтримку ветеранів.

SWOT-аналіз підтверджує наявність сильних сторін, таких як вимірюваність результатів, підвищена координація з іншими органами та використання стратегічних документів, а також слабких місць і ризиків, пов’язаних з адаптацією інструменту до особливостей державного сектору та потребою навчання персоналу. Разом із тим, методологія OKR відкриває широкі можливості для підвищення довіри громадян, активного використання цифрових ресурсів для інформування та поширення ефективних практик на інші підрозділи й регіони.

Загалом, досвід Василівської РДА свідчить, що OKR може стати дієвим механізмом підвищення результативності та підзвітності органів влади, сприяти розвитку культури цілеспрямованої роботи на основі вимірюваних показників і забезпечувати більш ефективну соціальну та професійну інтеграцію ветеранів. Для максимального ефекту важливо продовжувати адаптацію методології, навчання персоналу та масштабування практик на інші органи та регіони.

8. Розробка моделі впровадження OKR для органів у сфері ветеранської політики є важливим кроком у підвищенні ефективності державного управління та координації дій між різними інституціями. Впровадження OKR дозволяє забезпечити стратегічну узгодженість, чітко визначити пріоритети, підвищити прозорість і підзвітність, а також зосередитися на досягненні конкретних результатів, що вимірюються та перевіряються.

Система OKR сприяє інтеграції всіх напрямів підтримки ветеранів – від медичної та психологічної реабілітації до соціальної адаптації, працевлаштування та розвитку ветеранського підприємництва. Ключовим елементом успіху є створення рамкової моделі, яка передбачає каскадування цілей на рівні департаментів і підрозділів, регулярний моніторинг прогресу, оцінку ефективності та адаптацію ключових результатів відповідно до змін у

соціальному, економічному та безпековому середовищі.

Практичне застосування OKR у ветеранській сфері, зокрема через цифрові платформи («Ветеран PRO», «е-Ветеран») та гарячі лінії підтримки, демонструє ефективність системного підходу до координації послуг, підвищення рівня задоволеності ветеранів та адаптації державних програм до реальних потреб цільової аудиторії. Досвід показує, що навчання персоналу, пілотування, масштабування та регулярне оцінювання результатів є критично важливими етапами впровадження, а постійна оптимізація моделі дозволяє швидко реагувати на нові виклики та підвищувати якість державних послуг.

9. Впровадження методології OKR у сфері ветеранської політики сприяє підвищенню ефективності державних програм та забезпеченню комплексного підходу до підтримки ветеранів. Чітке визначення цілей і ключових результатів дозволяє органам влади надавати своєчасну та цільову допомогу у вигляді медичних, психологічних, юридичних та соціальних послуг, а також забезпечує системне планування заходів з адаптації та інтеграції ветеранів у суспільство.

Для держави використання OKR забезпечує системну координацію між центральними та місцевими органами влади, громадськими організаціями та міжнародними партнерами, дозволяє уникати дублювання зусиль і раціонально розподіляти фінансові та людські ресурси. Методологія сприяє оцінці ефективності державних програм через конкретні ключові показники, що дозволяє прогнозувати результативність витрачених ресурсів та оперативно реагувати на виявлені проблеми.

Узагальнено, впровадження OKR у ветеранській політиці забезпечує: підвищення якості та доступності послуг для ветеранів; системний моніторинг і прогнозування ефектів державної підтримки; ефективне використання ресурсів і оптимізацію управлінських процесів; зміцнення довіри суспільства до державних інституцій та прозорість діяльності; створення моделі управління, орієнтованої на результат.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Автоматизація. *Вебсайт кафедри автоматизації технологічних процесів та виробництв,* Тернопільський національний технічний університет ім. І.Пулюя. URL: https://kaf-av.tntu.edu.ua/index.php/mn-abiturient/mn-articles/718-art-what-is-automation (дата звернення: 12.11.2025).

2. Автоматизація. *Вебсайт: Облік легко*. URL: https://store.torgsoft.ua/blog/shcho-take-avtomatyzaciya/?srsltid=AfmBOoo1FQj8cGCydh3WI8sUU85YLpq2oG8wClYbmIgfAYj53YLbrHPJ (дата звернення: 07.11.2025).

3. Азарова А. О., Біліченко Н. О., Міронова Ю. В., Ткачук Л. М. Методологія і організація наукових досліджень : навчальний посібник. Вінниця : ВНТУ, 2022. 119 с.

4. Безкоштовна програма навчання для ветеранів з інвалідністю у сфері гуманітарного розмінування. 2025. URL: https://vasrda.gov.ua/news/1731313499/ (дата звернення: 17.11.2025).

5. Бікулов Д. Т., Бутченко Т. І., Заїка О. В., Краснокутський, О. В., Осадча В. В., Приймак О. М., Приймак Ю. О. Публічне управління : навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності «Публічне управління та адміністрування» освітньо-професійної програми «Публічне управління та адміністрування» за заг. ред. Т. І. Бутченка. Запоріжжя : ЗНУ, 2023. 167 с.

6. В Україні запрацювала онлайн система інформаційних сервісів «е-Ветеран». URL: https://mva.gov.ua/ua/news/v-ukrayini-zapracyuvala-onlajn-sistema-informacijnih-servisiv-e-veteran (дата звернення: 01.11.2025).

7. Верховна Рада України прийняла Закон щодо формування комплексного підходу до внутрішньої політики у ветеранській сфері. Прес-служба Апарату Верховної Ради України. 2025. URL: https://www.rada.gov.ua/news/razom/259612.html (дата звернення: 09.11.2025).

8. Ветеранська політика має бути наскрізною та реалізовуватись як на загальнодержавному рівні, так і на рівні кожної громади: у Мінветеранів

презентували проєкт. URL: https://mva.gov.ua/prescenter/category/86-novini/veteranska-politika-mae-buti-naskriznou-ta-realizovuvatis-yak-na-zagalnoderzhavnomu-rivni-tak-i-na-rivni-kozhnoi-gromadi-u-minveteraniv-prezentuvali-proekt (дата звернення: 07.10.2025).

9. Відділ ветеранської політики Василівської районної державної адміністрації. URL: https://vasrda.gov.ua/veteranska-politika-08-38-58-14-06-2024/ (дата звернення: 14.11.2025).

10. Володимир Зеленський підписав указ щодо забезпечення соціальних гарантій для ветеранів війни та сімей загиблих захисників України. 2021. URL: https://www.president.gov.ua/news/volodimir-zelenskij-pidpisav-ukaz-shodo-zabezpechennya-socia-70629 (дата звернення: 07.10.2025).

11. Впровадження OKR: як задавати цілі та досягати результатів. URL: https://www.myroniuk.com/the-okr-objectives-and-key-results-methodology-is-a-tool-for-managing-goals-in-business/ (дата звернення: 07.10.2025).

12. Впровадження методології OKR у Національному агентстві з питань запобігання корупції. URL: https://oecd-opsi.org/innovations/implementation-of-okrs-methodology-in-national-agency-on-corruption-prevention/ (дата звернення: 07.11.2025).

13. Гаряча лінія 0 800 33 20 29 розпочала свою роботу з надання психологічної підтримки в кризових ситуаціях у червні 2022 року, в березні 2024 лінію доповнили напрямом юридичних консультацій. URL: https://veteranfund.com.ua/projects/hot_line/#:~:text=%D0%9D%D0%B0%20%D0%B3%D0%B0%D1%80%D1%8F%D1%87%D1%83%20%D0%BB%D1%96%D0%BD%D1%96%D1%8E%20%D0%BA%D1%80%D0%B8%D0%B7%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D1%97%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D1%82%D1%80%D0%B8%D0%BC%D0%BA%D0%B8,%D0%B1%D0%B5%D0%B7%D0%BE%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D1%82%D0%BD%D0%B0%20%D1%82%D0%B0%20%D0%BF%D1%80%D0%B0%D1%86%D1%8E%D1%94%2024/7. (дата звернення: 07.11.2025).

14. Держава посилює програми підтримки для ветеранів і ветеранок у

кожному регіоні. URL: https://mva.gov.ua/prescenter/category/86-novini/derzhava-posilue-programi-pidtrimki-dlya-veteraniv-i-veteranok-u-kozhnomu-regioni (дата звернення: 08.11.2025).

15. Державна програма фінансової допомоги учасникам бойових дій та особам з інвалідністю внаслідок війни для занять фізичною культурою та спортом. 2025. URL: https://vasrda.gov.ua/news/1737622927/ (дата звернення: 07.11.2025).

16. Доер Дж. Міряй важливе. OKR. https://theukrainians.org/chytanka/miriaj-vazhlyve-okr/ (дата звернення: 07.11.2025).

17. Закон про ветеранське підприємництво має запропонувати механізми підтримки – експерт. URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3796342-zakon-pro-veteranske-pidpriemnictvo-mae-zaproponuvati-konkretni-mehanizmi-pidtrimki-ekspert.html (дата звернення: 08.11.2025).

18. Інформаційний ресурс «е-Ветеран». Міністерство у справах ветеранів України. URL: https://eveteran.gov.ua/ (дата звернення: 08.11.2025).

19. Карпа М., Паєнок А. Особливості реформування медико-соціального забезпечення ветеранів війни в контексті вдосконалення державної ветеранської політики України. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення,* (7), 2024. С. 74–82.

20. Ключові виклики у сфері соціального захисту ветеранів війни обговорено під час круглого столу: «Ветеранська політика – пріоритет держави». Прес-служба Апарату Верховної Ради України. 2025. URL: https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/262775.html (дата звернення: 07.11.2025).

21. Ключові результати роботи Міністерства у справах роботи з ветеранами за 2024 рік. URL: https://mva.gov.ua/media/1/2024_1.pdf (дата звернення: 07.11.2025).

22. Концепція державної ветеранської політики. ГО: Принцип, VeteranHub, Юридична сотня, Простір Можливостей, Жіночий Ветеранський

Рух.URL: https://bit.ly/45Qa7MJ (дата звернення: 07.11.2025).

23. Корженкова І. Ветеранська політика. 2025. URL: https://centreua.org/monitoring-rishen/veteranska-polityka-2/ (дата звернення: 10.11.2025).

24. Кохан А. Соціальний захист ветеранів: 100% грошового забезпечення через втрату працездатності. 2025. URL: https://veteran.com.ua/news/view/sotsialnij-zahist-veteraniv-100vidsotki-groshovogo-zabezpechennya-cherez-vtratu-pratsezdatnosti (дата звернення: 10.10.2025).

25. Куйбіда Р. О. Адміністративний процес. Велика українська енциклопедія. URL: https://vue.gov.ua/Адміністративний процес (дата звернення: 07.11.2025).

26. Марушева О.А. Механізм соціального захисту ветеранів війни та членів їх сімей в умовах дії воєнного стану. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. Випуск 6, 2024. С. 46–52.

27. Методичні рекомендації для забезпечення прозорості та доброчесності у діяльності закладів загальної середньої освіти. URL: https://dap.nazk.gov.ua/uploads/osr-33/sources/711-1437179019-66b1cae0e6578.pdf (дата звернення: 07.11.2025).

28. Мінветеранів: На Дніпропетровщині відбувся Перший Регіональний ветеранський форум «Об'єднані гідністю заради майбутнього». URL: https://www.kmu.gov.ua/news/minveteraniv-na-dnipropetrovshchyni-vidbuvsia-pershyi-rehionalnyi-veteranskyi-forum-obiednani-hidnistiu-zarady-maibutnoho (дата звернення: 07.11.2025).

29. Місцеві програми підтримки ветеранів та членів їхніх родин. URL: https://vasrada.gov.ua/vet_mistsevi_programi_pidtrimki_veteraniv_ta_chleniv_ikhnikh_rodin/ (дата звернення: 07.11.2025).

30. Несенюк А. «Ідея – заразити державні інституції «правильним» вірусом». Мінцифри використовує метод OKR для більшої ефективності роботи. Як це допомагає економити час та впроваджувати ШІ? URL:

https://forbes.ua/innovations/ideya-zaraziti-derzhavni-institutsii-pravilnim-virusom-mintsifri-vikoristovue-metod-okr-dlya-bilshoi-efektivnosti-roboti-yak-tse-dopomagae-ekonomiti-chas-ta-vprovadzhuvati-shi-26112024-25063 (дата звернення: 07.11.2025).

31. Остапенко О. І., Ковалів М. В., Єсімов С. С. та ін. Адміністративне право України (загальна частина) : навч. посіб. Львів : СПОЛОМ, 2021. 616 с.

32. Порядок управління у Національному агентстві з питань запобігання корупції за методологією Цілей та ключових результатів (Objectives and Key Results (OKR)) для реалізації Місії: «Будуємо доброчесну владу та справедливе суспільство». URL: https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2023/10/Poryadok-OKR.pdf (дата звернення: 03.11.2025).

33. Працює ветеранська гаряча лінія. URL: https://mva.gov.ua/ua/news/pracyuye-veteranska-garyacha-liniya (дата звернення: 07.11.2025).

34. Про внесення змін до Закону України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту» щодо призначення одноразової грошової допомоги Закон України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4351-IX (дата звернення: 01.11.2025).

35. Про деякі заходи щодо соціального захисту ветеранів війни, сімей загиблих, які захищали незалежність, суверенітет та територіальну цілісність України : Указ Президента України Володимир № 466/2021. URL: https://www.president.gov.ua/documents/4662021-40085 (дата звернення: 07.11.2025).

36. Про утворення Координаційного штабу з питань реалізації державної ветеранської політики : Постанова Кабінету Міністрів України № 1478 від 20 грудня 2024 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1478-2024-%D0%BF#Text (дата звернення: 07.11.2025).

37. Програма діяльності Кабінету Міністрів України № 471, затверджена Постановою Кабінету Міністрів України від 12 червня 2020 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/471-2020-%D0%BF#Text (дата звернення:

07.11.2025).

38. Реформа підтримки ветеранів. URL: https://www.kmu.gov.ua/reformi/bezpeka-ta-oborona/reforma-pidtrimki-veteraniv (дата звернення: 07.11.2025).

39. Сачук Ю., Звягінцева М. Соціальні політики щодо ветеранів, людей з інвалідністю та пенсіонерів. URL: https://uareforms.org/pages/new-page-657 (дата звернення: 07.11.2025).

40. Саранча О., Кириченко В., Павленко Т. Посібник з комунікацій. 2021. 66 с.

41. Семененко Ю. Роль KPI ТА OKR в ефективності діяльності компанії. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences,* 324(6), 2023. С. 227–235.

42. Середа В. В., Кісіль З. Р., Кісіль Р.-В. В. Адміністративне право: навчальний посібник. Львів: ЛьвДУВС, 2014. 520 с.

43. Сисоєва І., Сисоєв В., Гріщенко І., Сисоєва В. OKR в системі обліку: сучасний інструмент підвищення ефективності управління. *Development Service Industry Management*, (4), 2024. С. 339–343.

44. Спростять процедуру набуття статусу УБД за допомогою інформаційно-телекомунікаційних систем. URL: http://www.golos.com.ua/article/373321 (дата звернення: 07.11.2025).

45. Структурні підрозділи Василівської районної державної адміністрації. URL: https://vasrda.gov.ua/strukturni-pidrozdili-11-43-50-14-12-2021/ (дата звернення: 18.11.2025).

46. Стельмашук А. М. Державне регулювання економіки : навч. посіб. Тернопіль: ТАНТ, 2000. 315 с.

47. Тарасенко Т. П. Ветеранська політика. URL: https://www.tarastarasenko.com/veteranska-polityka/ (дата звернення: 07.11.2025).

48. Тимченко І. П. Методологія OKR (Objectives and Key Results) у стратегічному управлінні ІТ-компанії. *Інвестиції: практика та досвід. 2022.* № 13-14. С. 28–33.

49. Тілікіна Н. В., Пєша І. В. Державна ветеранська політика України та шляхи забезпечення її ефективності. Публічне адміністрування та національна безпека. 2023. №5. URL: https://doi.org/10.25313/2617-572X-2023-5-8984 (дата звернення: 07.11.2025).

50. Уряд схвалив Стратегію ветеранської політики на період 2030 року. URL: https://mva.gov.ua/prescentre/category/86-news/uryad-shvaliv-strategiu-veteranskoi-politiki-na-period-2030-roku (дата звернення: 07.11.2025).

51. Чи задовольняє держава потреби українських ветеранів – дослідження. Український соціологічний портал. 2023. URL: https://usp-ltd.org/chy-zadovolniaie-derzhava-potreby-ukrainskykh-veteraniv-doslidzhennia/ (дата звернення: 08.11.2025).

52. Шевердіна В. І. До питання правової основи соціального забезпечення учасників бойових дій та ветеранів війни. *Право та інновації*. № 1 (45) 2024. С. 73–79.

53. Шевердіна В. І. Окремі аспекти забезпечення потреб ветеранів війни в сучасних умовах. *Збірник наукових праць НДІ ПЗІР НАПрН України.* Економіка, право та інноваційний процес: завдання в умовах воєнної трансформації України: за матеріалами Круглого столу (м. Харків, 26 квітня 2024 року) за ред. С. В. Глібка, І. В. Подрез-Ряполової. Харків: НДІ ПЗІР НАПрН України, 2024. С. 134–141.

54. Шевченко О. Ю. Сучасна ветеранська політика України: проблеми та перспективи для розвитку. *Соціальне забезпечення та соціальна робота в умовах сучасних викликів* : зб. матер. Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Хмельницький, 15 листопада 2024 року). Хмельницький : Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2024. С. 80–84.

55. Шевченко Р. П. Стратегії забезпечення соціального захисту ветеранів війни та їхніх родин: теоретичні концепції та практичні інновації. *Міжнародна та національна безпека: теоретичні і прикладні аспекти* : матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Дніпро, 15 березня 2024 р.) у 2-х ч. Ч. І. Дніпро : ДДУВС, 2024. С. 224–226.

56. Що таке OKP Objectives and Key Results і як ними керувати? URL: https://flexi-project.com/uk/%D1%89%D0%BE-%D1%82%D0%B0%D0%BA%D0%B5-%D0%BE%D0%BA%D1%80objectives-and-key-results-%D1%96-%D1%8F%D0%BA-%D0%BD%D0%B8%D0%BC%D0%B8-%D0%BA%D0%B5%D1%80%D1%83%D0%B2%D0%B0%D1%82%D0%B8/ (дата звернення: 15.10.2025).

57. Background. URL: https://veterans.gc.ca/en/about-vac/reports-policies-and-legislation/departmental-reports/departmental-audit-and-evaluation-reports/audit-digital-transformation/10-background (дата звернення: 07.11.2025).

58. Dickinson Eleanor Dept of Veterans' Affairs to move finance to TechnologyOne. URL: https://www.itnews.com.au/news/dept-of-veterans-affairs-to-move-finance-to-technologyone-612713 (дата звернення: 07.11.2025).

59. Ensuring America's 18.25 million Veterans have access to the benefits they have earned. 2024. URL: https://www.usds.gov/impact-report/2024/veterans-affairs/ (дата звернення: 07.11.2025).

60. From the Minister. URL: https://www.veterans.gc.ca/en/node (дата звернення: 07.11.2025).

61. Government at a Glance 2025. URL: https://www.oecd.org/en/publications/government-at-a-glance-2025_0efd0bcd-en/full-report/transparency-of-public-information_60a963c4.html (дата звернення: 07.11.2025).

62. Government of Canada Plans at a glance. URL: https://veterans.gc.ca/en/about-vac/reports-policies-and-legislation/departmental-reports/departmental-plans/departmental-plan-2023-2024/plans-glance (дата звернення: 07.11.2025).

63. OKR in NACP. The Simple Idea that Drives 10x Growth. URL: https://oecd-opsi.org/wp-content/uploads/2023/10/OKRs-Methdology-NACP-1.pdf (дата звернення: 07.11.2025).

64. Objectives and Key Results (OKR). Formulating, communicating, and

monitoring targets and results: веб сайт. URL: https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/objectives-and-key-results-okr/ (дата звернення: 07.11.2025).

65. OKR: як система допомагає досягати цілей та як її впровадити. URL: https://nethunt.ua/blog/okr/ (дата звернення: 07.11.2025).

66. OKRs (Objectives and Key Results). URL: https://www.techtarget.com/searchhrsoftware/definition/OKRs-Objectives-and-Key-Results (дата звернення: 09.11.2025).

67. Perez Lopez-Portilloh Hector Knowledge management and measurement in Public Sector Organizations. 2016. URL: https://arxiv.org/abs/1609.02995 (дата звернення: 07.11.2025).

68. Simplifying Veteran-facing services through VA.gov. URL: https://www.usds.gov/projects/va-dot-gov (дата звернення: 07.11.2025).

69. SWOT–analysis. URL: https://onpage.school/swot-analysis/ (дата звернення: 07.11.2025).

70. Thousands of veterans to benefit from new UK-wide support network. URL: https://www.gov.uk/government/news/thousands-of-veterans-to-benefit-from-new-uk-wide-support-network (дата звернення: 10.11.2025).

Декларація
академічної доброчесності
здобувача ступеня вищої освіти ЗНУ

Я, Сірівля Вікторія Вікторівна, магістрант 2 курсу магістратури, форма навчання заочна, факультет соціології та управління, спеціальність «публічне управління та адміністрування» освітньо-професійна програма «публічне управління та адміністрування», адреса електронної пошти viktoriya.sirivlya87@gmail.com,

– підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Оптимізація адміністративних процесів у ветеранській політиці через автоматизацію та впровадження методології Objectives and Key Results (OKR)» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомлений;

– заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;

– згоден на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою інтернет-системи, а також на архівування моєї роботи в базі даних цієї системи.

Дата_____ Підпис_____ ПІБ (студент) Сірівля В.В.

Дата_____ Підпис_____ ПІБ (науковий керівник) Заїка О.В.