

Другова Олена Сергіївна, доктор економічних наук, доцент, професор кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування, (066)481-16-99, Drugova.elena.sergeevna@gmail.com

*Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця
пр. Науки 9а, м. Харків, Україна*

Кіриченко Світлана Володимирівна, к.пед.н., директор комунального закладу Харківський ліцей № 89 Харківської міської ради
вулиця Дерев'янка, 14А, Харків, 61000, Україна

Єфімова Злата Дмитрівна, учениця 10 класу комунального закладу Харківський ліцей № 89 Харківської міської ради
вулиця Дерев'янка, 14А, Харків, 61000, Україна

Субота Катерина Сергіївна, учениця 8 класу Комунального закладу Харківський ліцей № 89 Харківської мі, Україна

РОЛЬ ВІЙСЬКОВИХ ХАБІВ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕФЕКТИВНОЇ РЕІНТЕГРАЦІЇ ВЕТЕРАНІВ

Анотація. Стаття присвячена дослідженню теоретичних, методичних та практичних засад функціонування військових хабів як інноваційної інституційної форми підтримки ветеранів у процесі їхньої соціальної, психологічної та професійної реінтеграції. У роботі обґрунтовано актуальність проблематики, що зумовлена зростанням кількості військовослужбовців, які повертаються до цивільного життя, а також необхідністю формування цілісної державної системи підтримки. Визначено, що наявні механізми реінтеграції є фрагментованими та недостатньо координованими, що ускладнює доступ ветеранів до якісних послуг. На основі аналізу сучасних досліджень доведено ефективність моделей, які працюють за принципами «єдиного вікна», мультисекторального партнерства та мобільності сервісів, забезпечуючи комплексність і безперервність супроводу.

У статті розкрито функціональні можливості військових хабів, що охоплюють психологічну підтримку, правові консультації, соціальний супровід, медичну навігацію, освітні програми, професійну адаптацію та сприяння працевлаштуванню. Особлива увага приділена важливості формування індивідуалізованих траєкторій реінтеграції, які враховують бойовий досвід, стан здоров'я, мотиваційні чинники та професійні потреби ветеранів. Підкреслено роль кваліфікованого персоналу та цифровізації як ключових чинників підвищення ефективності роботи військових хабів, зокрема через електронні сервіси, дистанційні консультації та аналітичні системи моніторингу результатів.

Виявлено основні проблеми розвитку військових хабів, серед яких недостатнє фінансування, нерівномірність інфраструктури між регіонами, відсутність стандартизації послуг і потреба у формуванні інтегрованої державної політики. Зроблено висновок, що розбудова мережі військових хабів має стратегічне значення для підвищення рівня національної стійкості, зниження соціальної напруги, активізації економічного потенціалу ветеранів та формування інклюзивного суспільного середовища. Представлені результати можуть бути використані для подальших наукових досліджень і вдосконалення державної політики у сфері підтримки ветеранів.

Ключові слова: військові хаби, реінтеграція ветеранів, соціальна адаптація, психологічна підтримка, професійна адаптація, цифровізація сервісів, індивідуалізовані траєкторії підтримки, державна ветеранська політика, національна стійкість.

Druhova Olena, Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Professor of the Department of Management, Business, and Administration, (066)481-16-99, Drugova.elena.sergeevna@gmail.com

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

Nauky Avenue 9a, Kharkiv, Ukraine

Kirichenko Svitlana, PhD in Pedagogical Sciences, Director of the Municipal Institution

Kharkiv Lyceum No. 89 of the Kharkiv City Council

14A Derevyanka Street, Kharkiv, Kharkiv Region, 61000, Ukraine

Yefimova Zlata, Grade 10 student of the Municipal Institution

Kharkiv Lyceum No. 89 of the Kharkiv City Council

14A Derevyanka Street, Kharkiv, Kharkiv Region, 61000, Ukraine

Subota Kateryna, Grade 8 student of the Municipal Institution

Kharkiv Lyceum No. 89 of the Kharkiv City Council

14A Derevyanka Street, Kharkiv, Kharkiv Region, 61000, Ukraine

THE ROLE OF MILITARY HUBS IN ENSURING EFFECTIVE VETERAN REINTEGRATION

Abstract. *The article focuses on the theoretical, methodological, and practical principles governing the operation of military hubs as an innovative institutional framework for supporting veterans during their social, psychological, and professional reintegration. The paper substantiates the relevance of the issue, which is due to the increasing number of military personnel returning to civilian life, as well as the need to form a holistic state support system. It is determined that the existing reintegration mechanisms are fragmented and insufficiently coordinated, which complicates veterans' access to quality services. Based on the analysis of modern research, the effectiveness of models that operate on the principles of a "single window," multisectoral partnerships, and service mobility, ensuring comprehensiveness and continuity of support, has been proven. The article reveals the functional capabilities of military hubs, which include psychological support, legal consultations, social support, medical navigation, educational programs, professional adaptation, and employment assistance. Particular attention is paid to the importance of forming individualized reintegration trajectories that take into account combat experience, health status, motivational factors, and professional needs of veterans. The role of qualified personnel and digitalization as key factors in enhancing the efficiency of military hubs is emphasized, particularly through electronic services, remote consultations, and analytical systems for monitoring results.*

The primary challenges in developing military hubs are identified, including insufficient funding, uneven infrastructure across regions, a lack of standardized services, and the need for an integrated state policy. It is concluded that the development of a network of military hubs is of strategic importance for enhancing national resilience, mitigating social tensions, leveraging the economic potential of veterans, and fostering an inclusive social environment. The presented results can be used for further scientific research and improving state policy in the field of veteran support.

Keywords: *military hubs, veteran reintegration, social adaptation, psychological support, professional adaptation, digitalization of services, individualized support trajectories, state veteran policy, national resilience.*

Постановка проблеми. Повномасштабна військова агресія проти України призвела до безпрецедентного зростання кількості ветеранів, які повертаються до

цивільного життя та потребують комплексної підтримки. Традиційні інституційні механізми соціальної адаптації, психологічної реабілітації та професійного відновлення виявилися недостатньо ефективними та не пристосованими до масштабів і специфіки сучасних викликів. В умовах воєнного та післявоєнного періоду особливої актуальності набуває формування нових моделей взаємодії державних, громадських та волонтерських структур, здатних забезпечити системну й адресну підтримку ветеранів. Однією з таких інноваційних форм стають військові хаби – багатофункціональні центри, що поєднують сервісні, координаційні, реабілітаційні та освітні функції. Однак механізми їх діяльності, організаційні моделі та ефективність у забезпеченні реінтеграції ветеранів на сьогодні залишаються недостатньо дослідженими, що зумовлює необхідність наукового аналізу цього феномену та визначення його ролі в сучасній системі підтримки ветеранів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останні дослідження у сфері реінтеграції ветеранів свідчать про зростання наукової уваги до комплексного розуміння цього процесу як багатовимірного явища, що охоплює психологічну стабілізацію, соціальну підтримку, професійну адаптацію та освітню переорієнтацію. Значний внесок у формування теоретико-методологічної бази зробили як міжнародні автори – F. Taxman, A. Pattavina [1], експерти UNODC [2] – так і українські дослідники, серед яких М. Мальований, Ю. Улянич, О. Підлубна [5], Т. Семигіна, Т. Столярик [6], О. Гончаренко [7], І. Саранча, В. Стасюк [8], Ю. Бондаренко, Н. Левицька [9], В. Курило [10]. Їхні роботи підкреслюють необхідність міжсекторальної взаємодії та створення інституційних механізмів підтримки ветеранів, що враховують індивідуальні потреби, фізичний та психологічний стан, бойовий досвід і соціальні умови повернення до цивільного життя.

Разом з тим огляд сучасної літератури показує, що, незважаючи на наявність значного масиву теоретичних досліджень, недостатньо опрацьованими залишаються питання практичної реалізації моделей комплексної реінтеграції, зокрема через інноваційні інституційні форми – військові хаби, мобільні сервіси,

цифрові платформи підтримки. Дослідники наголошують на потребі стандартизації послуг, удосконалення координаційних механізмів між державою та громадським сектором, а також на важливості використання цифрових інструментів для підвищення доступності підтримки. Саме ці аспекти визначають подальші напрями наукових розвідок, спрямованих на створення ефективної та стійкої системи повернення ветеранів до активного соціального та економічного життя.

Формулювання цілей статті. Мета статті – обґрунтувати роль військових хабів у системі соціальної, психологічної та професійної реінтеграції ветеранів, визначити їх функціональні можливості, організаційні моделі та потенціал у підвищенні ефективності державної політики щодо підтримки ветеранів у воєнний та післявоєнний періоди.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах війни та післявоєнного відновлення Україна стикається зі стрімким зростанням кількості ветеранів, що формує актуальний запит на розбудову ефективної системи їх реінтеграції у суспільство та економіку.

Наявні інституційні механізми підтримки ветеранів характеризуються високим рівнем фрагментарності та відсутністю цілісної системності, що ускладнює формування ефективної моделі реінтеграції військовослужбовців у повоєнний соціально-економічний простір. Незважаючи на наявність окремих державних програм, муніципальних ініціатив та діяльності громадських організацій, між цими елементами бракує належної міжвідомчої координації, узгодженості процедур та стандартизованих протоколів взаємодії. Це призводить до дублювання функцій, нерівномірного розподілу ресурсів та відсутності єдиної точки доступу до послуг для ветеранів.

Фрагментарність механізмів проявляється також у тому, що соціальні, психологічні, медичні та професійні послуги надаються різними інституціями, які не мають інтегрованих інструментів обміну даними або спільної системи оцінювання потреб ветеранів. У результаті виникають прогалини в забезпеченні

безперервності підтримки, а самі ветерани змушені самотійно орієнтуватися у складному мережевому середовищі сервісів.

Недостатня інституційна взаємодія стримує і потенціал розвитку інноваційних підходів, зокрема цифрових платформ супроводу ветеранів, інтегрованих кейс-менеджмент систем, мережевих хабів комплексної підтримки. Відсутність єдиної стратегії розвитку ветеранської політики на національному та регіональному рівнях поглиблює проблему, адже існуючі ініціативи часто виконують лише окремі функції – соціальну підтримку, психологічну допомогу або професійну адаптацію – без забезпечення їх логічної послідовності та системного охоплення [1–3].

Військові хаби розглядаються як інноваційна організаційна форма підтримки ветеранів, що базується на принципах інтегрованості, мультидисциплінарності та міжсекторальної взаємодії. На відміну від традиційних інституцій, які зазвичай спеціалізуються на окремих напрямках роботи, військові хаби формують єдине сервісне середовище, де поєднуються можливості державних органів, громадських ініціатив, волонтерських спільнот і закладів освіти. Така модель дозволяє забезпечити комплексність, безперервність і персоніфікованість підтримки на всіх етапах реінтеграції ветеранів.

Інноваційність військових хабів полягає у створенні багатофункціонального простору, що включає соціальні, психологічні, юридичні, медичні, освітні та кар'єрні сервіси, організовані за принципом «єдиного вікна». Це дає змогу зменшити бар'єри доступу до послуг, пришвидшити їх отримання та забезпечити оперативну координацію між суб'єктами підтримки. У межах хабів можливе впровадження сучасних цифрових платформ для супроводу ветеранів, включаючи індивідуальні кабінети, системи кейс-менеджменту, автоматизовані маршрути надання послуг, що забезпечує прозорість процесів і підвищує ефективність управління.

Участь освітніх установ, зокрема університетів, формує додаткові можливості для професійної перекваліфікації, психологічної підтримки та розвитку підприємницьких ініціатив ветеранів. Водночас залучення громадських

та волонтерських організацій забезпечує гнучкість сервісів, швидке реагування на актуальні потреби та формування довіри у ветеранських спільнотах. Державні структури, у свою чергу, створюють нормативну основу, забезпечують фінансування та контроль якості надання послуг.

Функціональні можливості військових хабів охоплюють широкий спектр сервісів, спрямованих на формування цілісної системи підтримки ветеранів та членів їхніх сімей. Насамперед, це психологічна підтримка, яка включає кризове консультування, довгострокову терапію, групові програми та методики подолання посттравматичних станів. Завдяки мультидисциплінарному підходу психологічний супровід інтегрується з іншими видами допомоги, що забезпечує комплексний вплив на психоемоційний стан ветеранів.

Правові консультації становлять важливий функціональний блок, оскільки нерідко ветерани стикаються з труднощами у сфері соціального забезпечення, оформлення пільг, захисту трудових прав, отримання статусу та доступу до медичних послуг. Хаби забезпечують кваліфіковану правову підтримку, допомогу в підготовці документів, супровід у судових та адміністративних процесах [4].

Соціальний супровід у межах хабів спрямований на вирішення побутових, житлових, сімейних та комунікаційних питань. Він може включати допомогу у взаємодії з органами місцевого самоврядування, соціальними службами, громадськими організаціями та програмами підтримки сімей ветеранів. Соціальні менеджери хабу виконують роль координаторів, що формують індивідуальні маршрути підтримки.

Медична навігація забезпечує ветеранам доступ до системи охорони здоров'я, у тому числі до спеціалізованих медичних закладів, реабілітаційних центрів, програм протезування та психофізичної реабілітації. Хаби сприяють запису до медичних спеціалістів, отриманню направлень та інформуванню про медичні гарантії.

Освітні програми зосереджені на підвищенні кваліфікації, перекваліфікації та розвитку цифрових, управлінських, підприємницьких навичок. Співпраця з

університетами відкриває можливості для участі в сертифікатних програмах, курсах підвищення кваліфікації, тренінгах і програмах менторства.

Професійна адаптація та сприяння працевлаштуванню включають кар'єрне консультування, діагностику компетентностей, формування індивідуальної траєкторії працевлаштування, співпрацю з роботодавцями, організацію ярмарків вакансій та стажувань. Додатково можуть реалізовуватися програми розвитку ветеранського підприємництва, надання допомоги зі створенням бізнес-планів та залученням фінансування.

У сукупності ці функції забезпечують системний підхід до реінтеграції ветеранів, формуючи умови для їхнього психологічного відновлення, соціальної стабільності, професійної самореалізації та підвищення якості життя (рис. 1).



Рисунок 1 – Функції військових хабів

Важливою перевагою військових хабів є їхня здатність формувати індивідуалізовані траєкторії реінтеграції, що ґрунтуються на комплексному аналізі особистісних, професійних і медико-психологічних характеристик

кожного ветерана [5]. На відміну від уніфікованих підходів, які домінували у традиційних системах підтримки, хаби застосовують персоніфіковану модель, що дозволяє врахувати бойовий досвід, характер виконуваних завдань, тривалість служби, наявність поранень, психоемоційний стан, освітній рівень, цивільну професійну підготовку та поточні мотиваційні орієнтири ветерана.

Індивідуалізовані траєкторії реінтеграції формуються на основі первинної діагностики та комплексної оцінки потреб, що охоплює психологічну, медичну, соціальну та професійну сфери. Завдяки мультидисциплінарним командам (психолог, соціальний працівник, кар'єрний консультант, юрист, медичний навігатор) хаби здатні побудувати чіткий, послідовний і логічно узгоджений маршрут реінтеграції, який забезпечує отримання релевантних послуг без дублювання та затримок.

Персоніфікація підтримки дозволяє гнучко адаптувати програми розвитку – від базової соціальної стабілізації до високоспеціалізованих освітніх чи кар'єрних треків. Для ветеранів із значним бойовим досвідом та високим лідерським потенціалом можливий розвиток управлінських або підприємницьких компетентностей; для осіб із травмами чи психологічними розладами – пріоритетним стає медичний супровід та інтеграція програм реабілітації; для тих, хто прагне швидкого повернення до ринку праці, – інтенсивні програми професійної підготовки, наставництва або підтримки самозайнятості.

Аналіз показує, що найбільш ефективними є моделі військових хабів, які функціонують на принципах «єдиного вікна», мультисекторального партнерства та мобільності послуг. Такий підхід підтверджується результатами досліджень низки міжнародних і українських науковців, зокрема Taxman F. S., Pattavina A., Caudy M. , які наголошують, що інтегровані сервісні моделі значно підвищують доступність підтримки для ветеранів та скорочують час отримання послуг [1]. У національному контексті подібні висновки роблять Семигіна Т., Столярик Т., які підкреслюють, що «єдине вікно» дозволяє уникнути дублювання функцій різних установ та забезпечує логічну послідовність реінтеграційних заходів [6].

Дослідники, зокрема Саранча І., Стасюк В., вказують, що мультисекторальне партнерство створює синергетичний ефект за рахунок об'єднання ресурсів держави, громадськості, бізнесу та освітніх інституцій [8]. Подібну думку підтримують українські науковці Мальований М. І., Улянич Ю. В., Підлубна О. Д., які доводять, що саме мережевий принцип взаємодії дозволяє забезпечити комплексність сервісів і підвищити ефективність реінтеграційної політики [5].

Третім ключовим чинником, що визначає результативність хабів, є мобільність послуг. Дослідження ахман F. S., Pattavina A., Caudy M. [1] демонструють, що використання мобільних команд, дистанційних консультацій та змішаних форматів роботи підвищує охоплення ветеранів у громадах, що перебувають у зоні ризику або мають обмежену інфраструктуру. Українські дослідники, серед яких Курило В. І. та Семигіна Т. [11, 12], також наголошують на важливості мобільних моделей підтримки, особливо у регіонах, постраждалих від воєнних дій.

Таким чином, наукові підходи та результати досліджень підтверджують, що саме поєднання «єдиного вікна», партнерської багатосекторальної взаємодії та мобільності сервісів формує найефективнішу модель військового хабу, здатну оперативно реагувати на потреби ветеранів та забезпечувати їхню стійку соціально-економічну адаптацію.

Важливою умовою ефективності діяльності військових хабів є наявність кваліфікованого та спеціально підготовленого персоналу, який здатний працювати з комплексними запитами ветеранів у мультидисциплінарному середовищі. Зокрема, ключову роль відіграють психологи, які повинні мати компетентність у сфері травмоорієнтованих підходів, методів подолання ПТСР, групової терапії та кризових інтервенцій. Їхня робота забезпечує стабілізацію психоемоційного стану ветеранів та формує основу для подальшої соціальної і професійної інтеграції [12–15].

Соціальні працівники виконують функції кейс-менеджерів, здійснюючи первинну діагностику потреб, розробку індивідуальних траєкторій реінтеграції,

координацію між різними сервісними підрозділами та соціальний супровід. Їхня професійна підготовка має охоплювати знання законодавства, навички роботи з вразливими групами та здатність організовувати мережеву взаємодію між інституціями різних рівнів.

Координатори програм забезпечують стратегічне та оперативне управління діяльністю хабу, включаючи планування, взаємодію з партнерами, моніторинг результативності програм та оцінювання якості надання послуг. Менеджери зі зв'язків із громадськістю відповідають за комунікаційний супровід, популяризацію сервісів хабу, роботу з ветеранськими спільнотами, організацію інформаційних кампаній та формування позитивного іміджу інституції.

Кар'єрні консультанти виконують важливу функцію професійного супроводу ветеранів: аналізують компетентності, допомагають визначити потенційні шляхи працевлаштування, організовують навчальні траєкторії, сприяють участі у тренінгах, стажуваннях та програмах перекваліфікації. Вони також здійснюють посередництво між ветеранами та роботодавцями, що підвищує шанси на успішну інтеграцію у ринок праці.

Загалом ефективність роботи військових хабів значною мірою залежить від професійної підготовки, емоційної стійкості, етичної чутливості та здатності персоналу працювати у міждисциплінарній команді. Саме такий кадровий потенціал забезпечує комплексний характер підтримки та сприяє стійкій соціально-економічній реінтеграції ветеранів.

Цифровізація суттєво підсилює потенціал військових хабів, формуючи технологічне підґрунтя для більш ефективної, швидкої та персоніфікованої підтримки ветеранів. Впровадження електронних сервісів забезпечує доступ до інформації та послуг у режимі 24/7, дозволяє мінімізувати бюрократичні бар'єри та скорочує час очікування, що є критично важливим у процесі реінтеграції. Завдяки цифровим платформам ветерани можуть самостійно записуватися на консультації, подавати документи, отримувати індивідуальні рекомендації та здійснювати навігацію між сервісами в межах одного інтегрованого середовища.

Дистанційні консультації – психологічні, юридичні, соціальні та кар’єрні – значно розширюють територіальне охоплення хабів і роблять підтримку доступною навіть для тих ветеранів, які проживають у віддалених або постраждалих від бойових дій регіонах. Такий формат підвищує мобільність сервісів і дозволяє забезпечувати безперервність супроводу незалежно від фізичного розташування отримувача.

Створення цифрових профілів ветеранів є ключовим елементом індивідуалізованого підходу. У таких профілях може міститися інформація про бойовий шлях, медичний стан, проходження реабілітації, попередній досвід роботи, освітні потреби, результати психологічної діагностики та етапи реінтеграційного маршруту. Це дає змогу персоналу хабу приймати обґрунтовані рішення, формувати індивідуальні плани підтримки та здійснювати моніторинг їхнього виконання.

Аналітичні системи, інтегровані у цифрову інфраструктуру хабів, дають можливість проводити оцінку ефективності програм, виявляти проблемні зони, прогнозувати потреби ветеранів та приймати управлінські рішення на основі доказових даних. Використання методів big data та елементів штучного інтелекту сприяє підвищенню точності діагностики, оптимізації розподілу ресурсів і вдосконаленню сервісів.

Серед ключових проблем функціонування військових хабів доцільно виокремити кілька системних викликів, що значною мірою визначають їхню результативність та сталість. Насамперед, недостатнє фінансування залишається однією з центральних перешкод. Обмежені бюджетні ресурси ускладнюють забезпечення високої якості послуг, належної матеріально-технічної бази, сучасної цифрової інфраструктури, а також підготовки й утримання висококваліфікованого персоналу. Дослідження фахівців, таких як Бондаренко Ю., Левицька Н. , підтверджують, що саме стабільні та довгострокові фінансові механізми є критично важливими для стійкості центрів підтримки ветеранів [9].

Другим чинником є нерівномірність інфраструктури між регіонами. У громадах, що зазнали масштабних руйнувань або характеризуються низьким

рівнем соціально-економічного розвитку, можливості для створення та ефективного функціонування хабів є значно обмеженішими. Це призводить до територіальних диспропорцій у доступності сервісів, що особливо підкреслюють українські дослідники Беліков І., Жембровський С., Галашевський Г., Довгаль Д., наголошуючи на необхідності регіонально диференційованих моделей розвитку хабів [14].

Третьою проблемою є потреба у стандартизації послуг. Відсутність єдиних протоколів роботи, критеріїв якості, професійних стандартів та уніфікованих процедур оцінювання потреб ветеранів спричиняє різномірність практик і нерівномірність результатів. Наукові напрацювання міжнародних експертів UNODC акцентують, що стандартизація є основою для забезпечення якості сервісів у мультидисциплінарних структурах [2].

Четвертою проблемою є недостатній рівень інтеграції військових хабів у загальну державну політику ветеранської підтримки. У нинішній моделі вони часто функціонують як окремі ініціативи, що обмежує їхній вплив та ускладнює координацію з державними структурами. Відсутність цілісної нормативно-правової бази, механізмів міжвідомчої взаємодії та стратегії розвитку мережі хабів звужує можливість створення єдиної ефективної системи реінтеграції. Це підтверджують українські дослідники Семигіна Т. та П. Беседін, які наголошують, що без інтегрованої політики хаби не здатні повною мірою виконувати свою системоутворюючу роль [12, 15]. Проблеми функціонування військових хабів представлено на рис. 2.

Розвиток військових хабів має стратегічне значення для підвищення національної стійкості, оскільки ці інституції виконують ключову функцію у відновленні людського потенціалу, який є фундаментом економічної, соціальної та безпекової стабільності держави. Забезпечуючи комплексну підтримку ветеранів, хаби сприяють їх швидшій адаптації, подоланню психологічних наслідків бойових дій та відновленню соціальних зв'язків, що знижує ризики маргіналізації, соціальної ізоляції та конфліктності у громадах. Науковці, такі як Taxman F. S., Pattavina A., Caudy M., підкреслюють, що ефективні системи

соціальної підтримки є визначальними для запобігання соціальній напрузі та формування довіри між громадянами та державою [1].

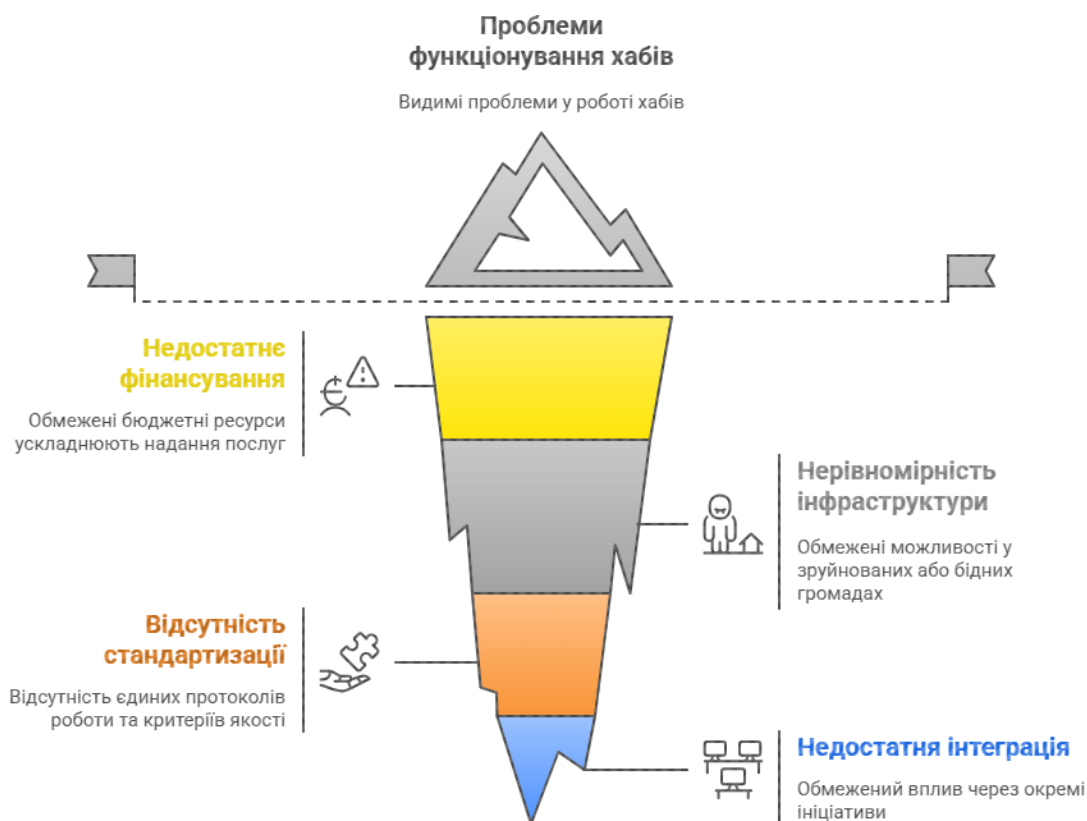


Рисунок 2 – Проблеми функціонування військових хабів

Важливим аспектом є те, що військові хаби створюють умови для повернення ветеранів до активного економічного життя, сприяючи підвищенню рівня зайнятості, розвитку підприємницьких ініціатив, перекваліфікації та поглиблення професійних компетенцій. Це не лише зменшує навантаження на соціальні системи, а й формує додаткові драйвери економічного зростання. Дослідження вказують, що інвестиції у реінтеграцію ветеранів мають високий мультиплікативний ефект, який проявляється у створенні нових бізнесів, зростанні продуктивності праці та підвищенні конкурентоспроможності регіонів [2, 3].

Крім того, діяльність військових хабів сприяє формуванню інклюзивного суспільного середовища, де ветерани розглядаються як активні учасники соціальних та економічних процесів, а не виключно як отримувачі допомоги.

Таким чином, розвиток військових хабів є не просто елементом соціальної підтримки, а стратегічним чинником, який впливає на стійкість держави, стабільність громад, економічну активність та загальний рівень соціальної інтеграції. Це підкреслює необхідність системної державної політики, достатнього фінансування та розширення мережі хабів у післявоєнний період.

Висновки. Узагальнюючи результати дослідження, можна дійти висновку, що військові хаби становлять ключовий інструмент сучасної системи підтримки ветеранів, здатний забезпечити комплексну, персоніфіковану та безперервну реінтеграцію військовослужбовців у повоєнне суспільство. Аналіз показав, що ефективність їх функціонування визначається низкою факторів: застосуванням моделі «єдиного вікна», мультисекторальним партнерством, мобільністю сервісів, належною підготовкою персоналу та активним використанням цифрових технологій. Саме ці елементи дозволяють хабам усувати фрагментарність існуючих механізмів підтримки та створювати цілісне сервісне середовище для задоволення соціальних, психологічних, освітніх і професійних потреб ветеранів.

Водночас існує низка системних бар'єрів, зокрема недостатнє фінансування, нерівномірність інфраструктурного розвитку між регіонами, відсутність стандартизованих протоколів надання послуг та низький рівень інтегрованості у державну політику. Подолання цих викликів потребує комплексного управлінського підходу, що включає інституційне зміцнення хабів, розроблення єдиних стандартів та створення національної стратегії їх розвитку.

Військові хаби виконують важливу роль у підвищенні рівня національної стійкості, мінімізації соціальної напруги, активізації економічного потенціалу ветеранів та формуванні інклюзивного соціального середовища. Їх подальший розвиток є стратегічним завданням держави у контексті післявоєнного відновлення, оскільки саме ці інституції здатні забезпечити стійке повернення військовослужбовців до мирного життя та посилити соціальну згуртованість українського суспільства.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Taxman F. S., Pattavina A., Caudy M. Measuring recidivism: what punishments work? Washington: National Academies Press, 2013. 266 p. URL: https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK310933/?utm_source (дата звернення: 10.03.2025).
2. Introductory handbook on the prevention of recidivism and the social reintegration of offenders / United Nations Office on Drugs and Crime. Vienna : UNODC, 2018. 220 p. URL: https://www.unodc.org/documents/justice-and-prison-reform/crimeprevention/Introductory_Handbook_on_the_Prevention_of_Recidivism_and_the_Social_Reintegration_of_Offenders.pdf?utm_so (дата звернення: 10.03.2025)
3. Реінтеграція та адаптація ветеранів/ок війни до цивільного життя та роботи на публічній службі: НАДС і Ветеран Хаб підписали Меморандум про співпрацю. Національне агентство України з питань державної служби (НАДС), 2025. URL: <https://nads.gov.ua/news/reintehratsiia-ta-adaptatsiia-veteranivok-viiny-do-tsyvilnoho-zhyttia-ta-roboty-na-publichnii-sluzhbi-nads-i-veteran-khab-pidpysaly-memorandum-pro-spiivpratsiu> (дата звернення: 10.03.2025).
4. Потреби ветеранів 2023 року. URL: <https://veteranfund.com.ua/analitics/needs-of-veterans-2023/> (Дата звернення: 22.08.2025).
5. Мальований М. І., Улянич Ю. В., Підлубна О. Д. Професійна та соціальна адаптація військовослужбовців, ветеранів та членів їхніх сімей в Україні. Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва, 2022. Випуск 101. Частина 2. С. 197–207. URL: <https://journal.udau.edu.ua/assets/files/101.2/18.pdf> (Дата звернення: 22.08.2025).
6. Семигіна Т., Столярик Т. Лінія розмежування: перейти чи залишитися (інтеграція ветеранського досвіду у соціальну роботу в Україні). Матеріали конференції. МЦНД (23.06.2023, Полтава). С. 86–88. URL: <https://archive.mcnd.org.ua/index.php/conference-proceeding/article/view/630> archive.mcnd.org.ua (Дата звернення: 22.08.2025).
7. Гончаренко О. Особливості психологічної адаптації військових в умовах несення служби. Proceedings of the 5th International Scientific and Practical Conference «Concepts for the Development of Society's Scientific Potential». Prague. Czech Republic. January 19–20, 2024. (Дата звернення: 22.08.2025).
8. Саранча І., Стасюк В. Соціально-психологічна адаптація учасників бойових дій до мирних умов життя. Наукові записки Вінницького держ. педуніверситету імені М. Коцюбинського. Серія: Педагогіка і психологія, 2022. Вип. 71. С. 127–133. URL: <https://vspu.net/nzped/index.php/nzped/article/view/685> (Дата звернення: 22.08.2025).
9. Бондаренко Ю., Левицька Н. Ризики соціальної адаптації ветеранів війни. Вісник Національного університету «Львівська політехніка», 2025. Випуск 9. Номер 1. С. 142–154. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2025/may/38842/vse425-142-154.pdf> (Дата звернення: 22.08.2025).
10. Курило В. І. Професійна адаптація учасників бойових дій: механізми та інституційні аспекти. Інноваційна професійна освіта, 2024. Т. 1. № 14. С. 40–42. URL: <https://www.inter-nauka.com> (Дата звернення: 22.08.2025).
11. Які навички здобувають воїни під час служби. URL: <https://veteranhub.com.ua/veteran-way/yaknavychky-zdobuvayut-voyiny-pid-chas-sluzhby/> (Дата звернення: 22.08.2025).
12. Семигіна Т. Врятувати світ? Тренди в сучасній соціальній роботі. Матеріали конференції, МЦНД (05.04.2024, Рівне) URL: <https://archive.mcnd.org.ua/index.php/conference-proceeding/article/view/1124> (Дата звернення: 22.08.2025).
13. Відомості з реєстру ветеранів війни. URL: <https://guide.diia.gov.ua/view/nadannia-vidomostei-z-iedynoho-derzhavnohoreiestru-veteraniv-viiny-fd191023-5f6a-499a-ad6a-a197c3897fea> (дата звернення: 14.09.2025).
14. Беліков І., Жембровський С., Галашевський, Г., Довгаль Д. (2024). Поняття, зміст та структура професійної адаптації військовослужбовців до військової служби засобами фізичної підготовки і спорту. *Науковий часопис Українського державного університету імені Михайла Драгоманова. Серія 15*, (10(183), 43–46. [https://doi.org/10.31392/UDU-nc.series15.2024.10\(183\).08](https://doi.org/10.31392/UDU-nc.series15.2024.10(183).08)

15. Pavlo Besedin. Professional adaptation of military personnel to civilian life in ukraine: history and present, 2024. *Innovative Professional Education*. 1(14). 40–42. <https://doi.org/10.32835/2786-619X.2024.1.14.39-41>

REFERENCES:

1. Taxman F. S., Pattavina A., Caudy M. "Measuring recidivism: what punishments work", *National Academies Press*, 2013. 266 p. [URL доступу: https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK310933/?utm_source] (data zvernennia: 10.03.2025).
2. United Nations Office on Drugs and Crime (2018), "Introductory handbook on the prevention of recidivism and the social reintegration of offenders" ["Introductory handbook on the prevention of recidivism and the social reintegration of offenders"], Vienna: UNODC, 220 p. (data zvernennia: 10.03.2025).
3. NADS (2025), "Reintegration and adaptation of war veterans to civilian life" ["Reintehratsiia ta adaptatsiia veteraniv/ok viiny do tsyvilnoho zhyttia ta roboty na publichnii sluzhbi"], Natsionalne ahentstvo Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby. URL: <https://nads.gov.ua/news/reintehratsiia-ta-adaptatsiia-veteranivok-viiny-do-tsyvilnoho-zhyttia-ta-roboty-na-publichnii-sluzhbi-nads-i-veteran-khab-pidpysaly-memorandum-pro-spivpratsiu> (data zvernennia: 10.03.2025).
4. Veteran Fund (2023), "Needs of veterans 2023" ["Potreby veteraniv 2023 roku"], URL: <https://veteranfund.com.ua/analitics/needs-of-veterans-2023/> (data zvernennia: 22.08.2025).
5. Malovanyi M.I., Ulianych Yu.V., Pidlubna O.D. "Professional and social adaptation of military personnel and veterans in Ukraine" ["Profesiina ta sotsialna adaptatsiia viiskovosluzhbovtiv, veteraniv ta chleniv yikhnikh simei v Ukraini"], *Zbirnyk naukovykh prats Umanskoho natsionalnoho universytetu sadivnytstva*, 2022. Vyp. 101(2). PP. 197–207. URL: <https://journal.udau.edu.ua/assets/files/101.2/18.pdf> (data zvernennia: 22.08.2025).
6. Semyhina T., Stoliaryk T. "Contact line: to cross or to stay" ["Liniiia rozmezhuvannia: pereity chy zalyshytysia"], *Proceedings of the MCND Conference*, Poltava, 2023. PP. 86–88. URL: <https://archive.mcnd.org.ua/index.php/conference-proceeding/article/view/630> (data zvernennia: 22.08.2025).
7. Honcharenko O. "Psychological adaptation of military personnel during service" ["Osoblyvosti psykholohichnoi adaptatsii viiskovykh v umovakh nesennia sluzhby"], *Proceedings of the 5th International Scientific and Practical Conference*, 2024. Prague, Czech Republic. (data zvernennia: 22.08.2025).
8. Sarancha I., Stasiuk V. "Socio-psychological adaptation of combatants to peaceful life" ["Sotsialno-psykholohichna adaptatsiia uchasykiv boiovykh dii do myrnykh umov zhyttia"], *Naukovi zapysky VSPU. Serii: Pedahohika i psykholohiia*, 2022. Vyp. 71. PP. 127–133. URL: <https://vspu.net/nzped/index.php/nzped/article/view/685> (data zvernennia: 22.08.2025).
9. Bondarenko Yu., Levytska N. "Risks of social adaptation of war veterans" ["Ryzyky sotsialnoi adaptatsii veteraniv viiny"], *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnikha»*, 2025. Vyp. 9. №1. PP. 142–154. URL: <https://science.lpnu.ua/...> (data zvernennia: 22.08.2025).
10. Kurylo V.I. "Professional adaptation of combatants: mechanisms and institutional aspects" ["Profesiina adaptatsiia uchasykiv boiovykh dii"], *Innovatsiina profesiina osvita*, 2024. T.1. №14. PP. 40–42. URL: <https://www.inter-nauka.com> (data zvernennia: 22.08.2025).
11. Veteran Hub (2025). "Skills acquired by soldiers during service" ["Yaki navychky здобували воїни під час служби"], URL: <https://veteranhub.com.ua/...> (data zvernennia: 22.08.2025).
12. Semyhina T. "To save the world? Trends in modern social work" ["Vriatuvaty svit? Trendy v suchasni sotsialni roboti"], *Proceedings of MCND Conference*, 2024. Rivne. URL: <https://archive.mcnd.org.ua/...> (data zvernennia: 22.08.2025).
13. Diia (2025). "Information from the Register of War Veterans" ["Vidomosti z reiestru veteraniv viiny"], URL: <https://guide.diia.gov.ua/...> (data zvernennia: 14.09.2025).
14. Bielikov I., Zhembrovskiy S., Halashevskiy H., Dovhal D. "Understanding the structure of professional adaptation of military personnel through physical training and sport" ["Poniattia, zmist ta

struktura profesiinoi adaptatsii viiskovosluzhbovtiv"]. *Naukovyi chasopys UDU im. M. Drahomanova*, 2024. Seriia 15. pp. 43–46. [https://doi.org/10.31392/UDU-nc.series15.2024.10\(183\).08](https://doi.org/10.31392/UDU-nc.series15.2024.10(183).08)

15. Besedin P. "Professional adaptation of military personnel to civilian life in Ukraine: history and present" ["Profesiina adaptatsiia viiskovosluzhbovtiv do tsyvilnoho zhyttia"]. *Innovative Professional Education*, 2024. 1(14). pp. 40–42. <https://doi.org/10.32835/2786-619X.2024.1.14.39-41>

Стаття надійшла до редакції: 22.09.2025; рецензування: 25.09.2025;

прийнята до публікації 08.10.2025. Автори прочитали и дали згоду рукопису.

The article was submitted on 22.09.2025; revised on 25.09.2025; and accepted for publication on 08.10.2025. The authors read and approved the final version of the manuscript.