МІЖНАРОДНИЙ ФОНД ВІДРОДЖЕННЯ

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»

ЦЕНТР ЛІДЕРСТВА ЗАХИСНИКІВ УКРАЇНИ

РЕКОМЕНДАЦІЇ

з апробації і поширення моделі університетської екосистеми підтримки повернення ветеранів і ветеранок

Липень 2026

Авторська команда

Рекомендації підготовлено в межах проєкту «Трансформаційний досвід освіти для повернення ветеранів російсько-української війни», який реалізовано Благодійним фондом «БО «Києво-Могилянська академія» через Центр лідерства захисників України (ЦЛЗУ) НаУКМА за підтримки Міжнародного фонду «Відродження» у співпраці з трьома закладами вищої освіти: Карпатським національним університетом імені Василя Стефаника (КНУВС), Запорізьким національним університетом (ЗНУ) та Полтавським університетом економіки і торгівлі (ПУЕТ). Зміст розроблено за результатами серії стратегічних сесій, експертних консультацій та спільного напрацювання моделі університетської екосистеми підтримки для ветеранів і ветеранок.

Координація та науково-методичне впорядкування

Яна Чапайло — директорка ЦЛЗУ НаУКМА
Марія Саврун — директорка з розвитку ЦЛЗУ НаУКМА
Галина Бондаренко — менеджерка ЦЛЗУ НаУКМА
Алла Барсукова — асистентка ЦЛЗУ НаУКМА

Робоча група проєкту

Команда Карпатського національного університету імені Василя Стефаника (КНУВС)

- **Євген Боринець** — ветеран, юрисконсульт комунального закладу «Ветеранський простір «Ветеран ПРО» Івано-Франківської обласної ради
- **Артем Жицький** — ветеран, тренер-реабілітолог, директор громадської організації «ПОЗА МЕЖАМИ»
- **Ірина П'ятничук** — докторка наук з державного управління, деканка факультету управління, доцентка кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування КНУВС
- **Антоніна Томашевська** — кандидатка економічних наук, доцентка, завідувачка кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування КНУВС

Команда Запорізького національного університету (ЗНУ)

- **Олег Бондаренко** — кандидат соціологічних наук, доцент кафедри соціології, заступник декана з профорієнтаційної роботи ЗНУ
- **Сергій Ільїн** — кандидат технічних наук, доцент, керівник Центру післядипломної освіти та професійних кваліфікацій та Центру ветеранського розвитку ЗНУ
- **Ольга Маловічко** — кандидатка філософських наук, доцентка кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи ЗНУ

Команда Полтавського університету економіки і торгівлі (ПУЕТ)

- **Світлана Нестуля** — докторка педагогічних наук, доцентка, директорка Навчально-наукового інституту лідерства ПУЕТ
- **Андрій Омельченко** — старший викладач кафедри менеджменту ПУЕТ
- **Ольга Стефанюк** — доцентка кафедри управління персоналом, економіки праці та економічної теорії ПУЕТ
- **Світлана Туль** — кандидатка економічних наук, доцентка «Навчально-наукового інституту проєктів та підвищення кваліфікації» ПУЕТ
- **Злата Тягунова** — кандидатка економічних наук, кар'єрна консультантка, доцентка кафедри менеджменту ПУЕТ
- **Людмила Шимановська-Діанич** — докторка економічних наук, професорка, завідувачка кафедри менеджменту ПУЕТ
- **Володимир Шкребела** — учасник бойових дій, ветеран, фахівець із супроводу ветеранів та ветеранок, комунікатор громадської організації «Центр освіти дорослих Полтавщини»

Команда Центру лідерства захисників України (ЦЛЗУ) НаУКМА

- **Анастасія Бунич** — ветеранка, керівниця філії БО «БФ «Ветеран Хаб++»» у м. Вінниця, випускниця сертифікатної програми ЦЛЗУ
- **Дмитро Терновий** — ветеран, військовослужбовець 38 ОБрМП, випускник сертифікатної програми ЦЛЗУ

Матеріал створений за підтримки Міжнародного фонду «Відродження» у межах програми «Соціальний капітал». Матеріал відображає позицію авторів і не обов'язково збігається з позицією Міжнародного фонду «Відродження».

ЗМІСТ

Авторська команда . . . 1

ВСТУП . . . 5

Для кого ці Рекомендації? . . . 7

Бачення . . . 7

Місія . . . 8

Стратегічна мета . . . 8

Основні виклики . . . 8

МОДЕЛЬ УНІВЕРСИТЕТСЬКОЇ ЕКОСИСТЕМИ ПІДТРИМКИ ПОВЕРНЕННЯ ВЕТЕРАНІВ ТА ВЕТЕРАНОК . . . 10

Модель залучення ЗВО в екосистему підтримки повернення ветеранів і ветеранок через створення ветеранського центру . . . 11

Роль ЗВО й освітні траєкторії . . . 12

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ УНІВЕРСИТЕТСЬКОЇ ЕКОСИСТЕМИ ПІДТРИМКИ ПОВЕРНЕННЯ ВЕТЕРАНІВ ТА ВЕТЕРАНОК . . . 13

Рекомендація 1.
Визначення цільової аудиторії ветеранського центру в ЗВО . . . **16**

Рекомендація 2.
Оцінка ресурсів ЗВО для створення ветеранського центру . . . **18**

Рекомендація 3.
Виявлення викликів у роботі ЗВО з ветеранською спільнотою . . . **20**

Рекомендація 4.
Характеристика цінностей та ролі ЗВО у створенні університетської екосистеми для підтримки повернення ветеранів і ветеранок . . . **22**

Рекомендація 5.
Побудова мапи партнерств для підтримки ветеранської спільноти . . . **24**

Рекомендація 6.
Перелік та пошук методів фінансування освітніх програм для ветеранів та ветеранок **26**

Рекомендація 7.
Внутрішня система моніторингу якості освітніх програм, аналіз та оцінювання результатів освітнього процесу **30**

ВИСНОВКИ **33**

ДОДАТКИ **35**

Додаток 1.
Типова модель структури ветеранського центру в ЗВО **36**

Додаток 2.
Законодавча база щодо створення та роботи ветеранських центрів у ЗВО **37**

Законодавство у сфері освіти 37

Законодавство у сфері ветеранської політики 38

Підзаконні нормативно-правові акти та інші релевантні документи 39

Додаток 3.
Чек-лист готовності ЗВО до запуску роботи ветеранського центру 41

КОРИСНІ РЕСУРСИ **44**

ВСТУП

Повномасштабна війна росії проти України стала безпрецедентним викликом для українського суспільства та держави. Одним із ключових завдань повоєнного відновлення є створення ефективної системи підтримки і посилення ветеранів і ветеранок, яка забезпечить їхнє успішне повернення до цивільного життя, професійної діяльності, освітнього середовища та активної участі у розвитку громад.

Освіта є одним із унікальних інструментів такої підтримки. Заклади вищої освіти (ЗВО) мають потенціал не лише для надання нових знань і професійних компетентностей, а й для формування спільнот, розвитку лідерського потенціалу, зміцнення соціального капіталу і створення можливостей для управлінської реалізації ветеранів і ветеранок. Саме тому університети дедалі більше розглядаються як важливі суб'єкти ветеранської політики та партнери держави у процесах соціальної згуртованості і відновлення людського потенціалу країни.

Ці Рекомендації розроблено на основі напрацювань проєкту «Трансформаційний досвід освіти для повернення ветеранів російсько-Української війни», який реалізовується Благодійним фондом «БО «Києво-Могилянська академія» через Центр лідерства захисників України (ЦЛЗУ) Національного університету «Києво-Могилянська академія» (НаУКМА) у співпраці з трьома ЗВО: Карпатським національним університетом імені Василя Стефаника (КНУВС), Запорізьким національним університетом (ЗНУ) та Полтавським університетом економіки і торгівлі (ПУЕТ) та за підтримки Міжнародного фонду «Відродження» у межах програми «Соціальний капітал». У межах проєкту було вивчено досвід підтримки ветеранів і ветеранок через систему вищої освіти, проведено серію стратегічних сесій за участю представниць і представників чотирьох університетів, ветеранської спільноти та експертного середовища, а також напрацьовано підходи до створення університетської моделі підтримки повернення ветеранів і ветеранок.

Під час вивчення практик закладів вищої освіти і підготовки цих Рекомендацій було підтверджено гіпотезу, що підтримка успішного повернення ветеранів і ветеранок потребує переходу від окремих освітніх програм до комплексної моделі, яка поєднує освітні можливості, кар'єрне консультування, розвиток

підприємництва, психологічну підтримку, наставництво, громадянське лідерство та міжсекторальне партнерство. В основі такої моделі лежить розуміння університету як громадотворчого осередку і центру розвитку людського капіталу, здатного забезпечити ветеранам і ветеранкам цілісний шлях від повернення з військової служби до професійної реалізації й активної участі у житті громади. Такий фокус виходить із бачення місії університетів через освітній, науково-дослідницький, інноваційний та соціальний виміри. Соціальний вимір передбачає активну участь закладу вищої освіти у розвитку громад і суспільства, а також «гуртування навколо університету не тільки академічної, але й загалом спільноти»[2]. У такому контексті підтримка ветеранів і ветеранок є послідовним проявом соціального виміру місії університету.

Метою цих Рекомендацій є надання закладам вищої освіти практичних орієнтирів щодо формування університетської екосистеми підтримки повернення ветеранів та ветеранок, створення ветеранських сервісів, розвитку партнерств із громадами, бізнесом і громадянським суспільством, а також упровадження інституційних механізмів підтримки ветеранів і ветеранок у системі вищої освіти України.

Для кого ці Рекомендації?

Документ адресований керівникам закладів вищої освіти, викладачам, працівникам ветеранських центрів, представникам органів державної влади та місцевого самоврядування, ветеранським організаціям, роботодавцям і міжнародним партнерам, які залучені до формування сучасної екосистеми підтримки ветеранів і ветеранок в Україні.

Бачення

Університети є громадотворчими осередками, які створюють умови для переходу ветеранів і ветеранок від військової служби до повноцінної участі в економічному, громадському та освітньому житті.

2 Осипчук А., Яковлєв М., Суслов А., Усачова В., Шулімов С. Університети під час війни: від закладу освіти до соціальної місії. Київ: Школа політичної аналітики НаУКМА, 2022, с. 57.

Місія

Створення сталої екосистеми підтримки повернення ветеранів і ветеранок через освіту, розвиток людського капіталу, кар'єрну навігацію, психологічну підтримку та підсилення ветеранського лідерства.

Стратегічна мета

1. Розробка моделі підтримки і взаємодії університетів із ветеранською спільнотою, яка може бути масштабована і адаптована у закладах вищої освіти України.

2. Створення національної мережі університетів, які упроваджують і розвивають запропоновані моделі підтримки повернення ветеранів і ветеранок, зокрема через програми управлінського лідерства, формальні і неформальні освітні послуги.

Основні виклики

Серед ключових викликів, які ветеранська спільнота окреслює в контексті бачення закладів вищої освіти як простору розвитку і посилення їхнього професійного потенціалу, такі: недостатня поінформованість про освітні можливості, недовіра до інституцій, відсутність єдиної точки входу, недостатня адаптація освітнього середовища до потреб, потреба у кар'єрній навігації, нестача підготовлених фахівців, невідповідність освітніх програм потребам ринку праці, брак коротких мікрокваліфікаційних програм, обмежені фінансові ресурси.

Серед ключових викликів, які заклади вищої освіти окреслюють у контексті підтримки повернення ветеранів і ветеранок, а також створення цілісної екосистеми підтримки визначають такі: безпекова ситуація і мобільність населення у прифронтових громадах, брак кваліфікованих кадрів для розробки нових програм і створення екосистеми з підтримки повернення ветеранів та ветеранок, необхідність додаткового навчання для викладацького складу, несвоєчасна державна компенсація за навчання, обмежене розуміння потреб

та запитів цільової аудиторії ветеранської спільноти, недостатня синхронізація із акторами ринку праці. Також, ЗВО вказують, що інфраструктура закладів часто не адаптована під потреби ветеранів та ветеранок. Мобільність ветеранської спільноти вимагає розвитку онлайн та гібридного навчання, що водночас ускладнює організацію навчального процесу, в якому частина учасників та учасниць навчається офлайн, а частина – дистанційно.

Ці Рекомендації включають детальний огляд перелічених викликів, із якими стикаються заклади вищої освіти і ветерани і ветеранки у процесі їхньої взаємодії. Документ пропонує практичні підходи до роботи з цими викликами, включаючи адаптацію освітніх програм, підготовку кадрів і налагодження комунікації з роботодавцями й органами влади.

МОДЕЛЬ УНІВЕРСИТЕТСЬКОЇ ЕКОСИСТЕМИ ПІДТРИМКИ ПОВЕРНЕННЯ ВЕТЕРАНІВ ТА ВЕТЕРАНОК

Основною метою цих Рекомендацій є надання закладам вищої освіти практичних орієнтирів щодо створення **сталої моделі взаємодії університетів із ветеранською спільнотою**, яка може бути адаптована в різних закладах вищої освіти України. Заклад вищої освіти в цьому контексті розглядається як освітній майданчик, аналітичний центр, спільнота підтримки та платформа діалогу, що ми детальніше розкриємо в Рекомендації 4 (Характеристика цінностей та ролі ЗВО у створенні університетської екосистеми для підтримки повернення ветеранів і ветеранок).

Модель залучення ЗВО в екосистему підтримки повернення ветеранів і ветеранок через створення ветеранського центру

Заклад вищої освіти може обрати одну з двох моделей створення ветеранського центру як частини екосистеми підтримки повернення ветеранів та ветеранок залежно від ресурсів і бачення розвитку закладу в напрямку підтримки ветеранської спільноти.

Перша модель – **ветеранський центр як точка входу, «єдине вікно»**. У цьому випадку ветеранський центр у межах закладу вищої освіти виконує функцію навігації, приймає запити ветеранів і ветеранок, оцінює потреби і спрямовує до відповідних структурних підрозділів університету (приймальної комісії, факультетів, кар'єрного центру, центру психологічної підтримки тощо). Ця модель підходить закладам, які вже мають розвинену інфраструктуру консультування і послуг і потребують насамперед координаційного механізму і чіткого маршруту супроводу для ветеранів і ветеранок.

Друга модель полягає у тому, що **ветеранський центр функціонує як окремий структурний підрозділ** закладу вищої освіти із власними програмами, зокрема щодо управлінського розвитку. У цьому випадку центр самостійно розробляє та реалізує освітні пропозиції для ветеранів і ветеранок, наприклад, короткі мікрокваліфікаційні курси або управлінські програми, і виступає не лише точкою входу, а й безпосереднім розробником, надавачем і стратегічним осередком планування і реалізації освітніх і науково-дослідницьких напрямів. Ми пропонуємо модель організаційної структури ветеранського центру в ЗВО у Додатку 1 до цих Рекомендацій. Ця модель доцільна для тих закладів,

які мають ресурси для формування окремої команди ветеранського центру і розробки освітніх пропозицій і дослідницьких ініціатив, орієнтованих на аудиторію ветеранської спільноти.

Незалежно від того, яку модель обере ЗВО як пріоритетну для підтримки ветеранської спільноти, ми рекомендуємо розробити інструменти навігації освітніми можливостями (за можливості, в цифровому форматі) та налагодити взаємодію з роботодавцями у громаді та/або регіоні для узгодження змісту університетських ініціатив із потребами ринку праці. ЗВО слід визначити механізми та етапи взаємодії з ветеранами й ветеранками від першого звернення до подальшого навчання, професійного розвитку та залучення до життя університетської спільноти й громади. Доцільно буде представити такий маршрут у схематичному вигляді як дороговказ взаємодії ветерана і ветеранки з університетом, який можна потім опублікувати та/або поширити на різні підрозділи закладу для кращої навігації можливостями для ветеранів і ветеранок. Варто також сфокусуватись на комунікаційній роботі ЗВО в напрямку підтримки ветеранів і ветеранок; тут, наприклад, університет може поширювати історії успіху випускників та випускниць для залучення нових учасників та учасниць. Загалом, вибір моделі залежить від напрямку, який найбільше відповідає ролі ЗВО в громаді, запиту ринку праці в конкретному регіоні, стратегії розвитку закладу і цілей, які університет перед собою ставить.

Роль ЗВО й освітні траєкторії

Університети мають виконувати багатовимірну роль, поєднуючи освітню, соціальну, аналітичну та громадотворчу функції. У такому баченні для ЗВО важливим стає перехід від окремих ініціатив до системної моделі роботи з ветеранами та ветеранками, інтегрованої у стратегії розвитку закладу. Детальніше ролі та цінності, необхідні для ЗВО під час створення екосистеми для підтримки повернення ветеранів і ветеранок, ми розглянемо в розділі про Рекомендацію 4. Освітні траєкторії для ветеранської спільноти, які залишаються фокусом роботи ЗВО, передбачають короткі програми, мікрокваліфікаційні програми, програми перекваліфікації, бакалаврат, магістратуру та навчання впродовж життя.

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ УНІВЕРСИТЕТСЬКОЇ ЕКОСИСТЕМИ ПІДТРИМКИ ПОВЕРНЕННЯ ВЕТЕРАНІВ ТА ВЕТЕРАНОК

Фокусом цих Рекомендацій щодо формування університетської екосистеми підтримки повернення ветеранів та ветеранок є такі елементи:

- визначення цільової аудиторії ветеранського центру в ЗВО;
- оцінка ресурсів ЗВО для створення ветеранського центру;
- виявлення викликів у роботі ЗВО з ветеранською спільнотою;
- характеристика цінностей і ролі ЗВО у створенні екосистеми для підтримки повернення ветеранів і ветеранок;
- формування плану роботи для початку роботи ветеранського центру в ЗВО протягом першого року;
- побудова мапи партнерств для підтримки ветеранської спільноти;
- пошук методів фінансування освітніх програм для ветеранів та ветеранок.

Розпочинаючи роботу над створенням ветеранського центру при ЗВО з визначення цільової аудиторії, про що більш докладно можна дізнатися в Рекомендації 1, варто одразу зважати на обрану модель формування ветеранського центру при ЗВО: чи стане новостворений центр точкою входу в систему вищої освіти та підвищення кваліфікації або буде окремим структурним підрозділом, що надає освітні послуги для ветеранської спільноти і діє як експертний осередок для зовнішньої аудиторії. На наступній сторінці представлено схематичне порівняння двох моделей, яке може допомогти ЗВО обрати доцільний формат з огляду на власні ресурси, інфраструктуру та стратегічне бачення роботи.

Рис. 1. Моделі ветеранського центру при ЗВО

МОДЕЛЬ 1.

«ЄДИНЕ ВІКНО»

Точка входу та навігації в екосистемі ЗВО

Ключова функція

Навігація, координація та супровід

Ветеран / ветеранка

Ветеранський центр

що робить?

- приймає запит
- визначає потреби
- надає первинну інформацію
- формує маршрут супроводу

Спрямування до відповідних підрозділів ЗВО

- приймальна комісія
- факультети/кафедри
- кар'єрний центр
- центр підвищення кваліфікації

Результат

Отримання необхідної послуги / підтримки

Доцільна для

ЗВО, які вже мають розвинену інфраструктуру послуг і потребують єдиного координаційного механізму

МОДЕЛЬ 2.

ОКРЕМИЙ ПІДРОЗДІЛ

Освітній, експертний та дослідницький осередок

Ключова функція

Розробка огсвітніх програм, експертна, дослідницька та стратегічна діяльність

Ветеран / ветеранка

Ветеранський центр

напрями діяльності

- мікроваліфікаційні курси
- управлінські програми
- професійний розвиток
- інші освітні пропозиції

Партнерства та зовнішня взаємодія

- ветеранські організації
- громади
- роботодавці
- державні та міжнародні партнери

Результат

Професійний розвиток та експертне посилення ветеранів і ветеранок

Доцільна для

ЗВО, які мають ресурси для формування окремої команди та розвитку власних освітніх і дослідницьких напрямів

Рекомендація 1.
Визначення цільової аудиторії ветеранського центру в ЗВО

Перш ніж розпочинати роботу з ветеранською спільнотою, заклад вищої освіти має визначити, кого саме новостворений ветеранський центр буде розглядати як цільову аудиторію. Це визначення впливає на формат програм, а також ресурси та партнерства, які знадобляться в роботі центру надалі. Одночасно й першочергово закладу освіти доцільно ознайомитись із чинною законодавчою і нормативно-правовою базою у сфері ветеранської політики, освіти та соціального захисту ветеранів, оскільки саме вона визначає можливості, обмеження та організаційні засади діяльності таких центрів. Короткий огляд ключових нормативно-правових актів і державних ініціатив, які ми рекомендуємо враховувати під час створення та розвитку ветеранського центру, наведено у Додатку 2 до цих Рекомендацій.

Цільову аудиторію ветеранів і ветеранок варто окреслювати за кількома параметрами:

- рівень освітньої кваліфікації;
- статус працевлаштування;
- вік;
- стать;
- наявність бойового досвіду чи статусу учасника бойових дій;
- актуальний військовий статус людини (демобілізовані особи, діючі військовослужбовці та військовослужбовиці, особи з інвалідністю внаслідок війни тощо).

Важливо враховувати те, **в якій ролі людина може взаємодіяти з університетом** – як абітурієнт чи абітурієнтка, студент чи студентка, викладач чи викладачка, працівник чи працівниця, випускник чи випускниця. Окремо варто визначити, чи планує ветеранський центр в **ЗВО поширювати послуги з підтримки на членів родин** ветеранів і ветеранок, внутрішньо переміщених осіб (ВПО) з числа ветеранів, членів родин загиблих військовослужбовців та

військовослужбовиць (батьків, подружжя, дітей), осіб з інвалідністю внаслідок війни, а також на ширшу ветеранську спільноту і бізнеси.

Досвід роботи із закладами-партнерами у межах проєкту «Трансформаційний досвід освіти для повернення ветеранів російсько-Української війни» показує, що формування цільової аудиторії варто починати з **аналізу демографічної ситуації в регіоні та громаді, а також потреб конкретного регіону**. Наприклад, команда Карпатського національного університету ім. В. Стефаника зазначила, що в м. Івано-Франківськ та області, де за попередніми підрахунками наразі налічується близько 50 тисяч ветеранів і ветеранок (переважно віком від 30 до 45 років, працездатного віку), лише 27% цієї групи працевлаштовані. Втім кількість звернень до Державної служби зайнятості (ДСЗ) в області залишається низькою, частково через те, що ДСЗ здебільшого пропонує можливості фізичної праці, які підходять не всім. У такому контексті цільовою аудиторією стає мотивована молода людина, готова до підприємництва чи отримання конкретних навичок у межах мікрокваліфікаційних програм, а також родини ветеранів і ветеранок, включно з дітьми.

В інших регіонах акценти можуть зміщуватися, і цільовою аудиторією для центру можуть також стати фахівці та фахівчині соціальної сфери. Також варто **враховувати можливість створення змішаних навчальних груп**, що поєднують цивільних осіб, військовослужбовців чи військовослужбовиць, ветеранів чи ветеранок, членів родин загиблих, осіб з інвалідністю внаслідок війни, адже така аудиторія потребує окремого підходу через різницю в пережитому досвіді.

Результатом цієї роботи має стати задокументований опис цільової аудиторії ветеранського центру, що враховує регіональну специфіку та слугуватиме основою для подальшого планування програм, бюджету і партнерств ветеранського центру в ЗВО.

Рекомендація 2. Оцінка ресурсів ЗВО для створення ветеранського центру

Для створення ветеранського центру заклад вищої освіти має провести оцінку власних ресурсів. Це дає змогу будувати такий центр на основі того, що в університеті вже працює.

Оцінку варто проводити за кількома напрямами:

1. Варто проаналізувати **кадровий ресурс**: хто з викладачів чи викладачок, дослідників чи дослідниць і адміністративного персоналу вже має досвід роботи з дорослими або безпосередньо з ветеранською спільнотою, чи упроваджуються для науково-педагогічного і адміністративного персоналу програми з травма-інформованого викладання, чи працюють із внутрішньою аудиторією закладу вищої освіти консультаційні центри, які можуть оцінити і підтримати і здобувачів освіти, і викладацький склад у разі виникнення непередбачуваних обставин тощо.

2. Необхідно провести оцінку **існуючих освітніх програм**: чи є в закладі кафедри або курси, які можна адаптувати під запити ветеранів і ветеранок. Наприклад, програми з менеджменту, підприємництва, мультидисциплінарні курси бізнес-шкіл можуть стати в нагоді ветеранам і ветеранкам, які повертаються до цивільного життя і мають на меті працевлаштування в різних сферах.

3. **Наукова складова** теж має стати предметом попередньої оцінки: наявність дослідницьких напрямів, які можна розширити темами реабілітації, соціальної адаптації чи економіки повоєнного відновлення, зокрема через дисертаційні дослідження.

4. Варто оцінити **інституційні політики та партнерства**: чи є в закладі підрозділи чи фахівці, відповідальні за супровід ветеранів та ветеранок, чи існують налагоджені зв’язки з громадськими

організаціями, місцевою владою та роботодавцями для інтеграції послуг із підтримки ветеранської спільноти.

5 ЗВО має оцінити **інфраструктурні можливості** та **власну репутацію** серед цільової аудиторії, щоб спланувати роботу центру відповідно до потреб та запитів ветеранської спільноти у громаді.

Важливо також **чітко визначити відповідальність та окреслити ролі осіб**, залучених до створення ветеранського центру. ЗВО має створити команду чи підрозділ, який координує напрям роботи з ветеранами і ветеранками та взаємодіє з зацікавленими сторонами всередині та поза університетом. Без цього навіть визначені сильні сторони залишаються розрізненими ресурсами, а не цілісною системою підтримки.

Результатом цього етапу має стати задокументований перелік ресурсів закладу із зазначенням відповідальних осіб, що стане основою для подальшого розвитку ветеранського центру та пошуку партнерств.

Рекомендація 3. Виявлення викликів у роботі ЗВО з ветеранською спільнотою

У вступному розділі до цих Рекомендацій ми вже коротко розглянули низку викликів, із якими потенційно стикаються ЗВО і ветерани чи ветеранки у своїй взаємодії. У цьому розділі ми детальніше опишемо можливі виклики для ЗВО та ветеранської спільноти в освітній сфері, а також практичні способи фіксації та роботи з такими бар'єрами для формування реалістичного плану роботи ветеранського центру і необхідних для цього ресурсів.

Безпекова ситуація залишається одним із визначальних факторів для планування роботи ветеранського центру в ЗВО. Перебіг бойових дій спричиняє відтік загального населення та ветеранської спільноти зокрема з прифронтових громад, також частина ветеранів і ветеранок повертаються до лав Сил оборони України, що спричиняє складнощі з утриманням сталої аудиторії освітніх програм та програм підтримки. Це безпосередньо впливає на формат навчання і супроводу, адже заклад вищої освіти має бути готовий поєднувати очне, онлайн і гібридне навчання, зокрема для тих, хто перебуває за кордоном, попри організаційну складність ведення змішаних груп.

Окремий блок викликів стосується **кадрового забезпечення**. Заклади вищої освіти зазначають, що їм бракує фахівців, відповідно кваліфікованих для розробки нових програм та супроводу ветеранів та ветеранок, а викладацький склад потребує вхідного навчання з травма-чутливої комунікації та роботи зі стигмою. Без цього навіть якісна освітня програма може не спрацювати через брак компетентностей серед викладацького складу та довіри з боку ветеранської спільноти.

Фінансово-організаційні виклики включають несвоєчасну державну компенсацію за навчання та її неузгодженість із грантовою системою Міністерства освіти і науки (МОН) України, що ускладнює фінансове планування нових програм для закладу. До цього додається **інфраструктурна неготовність ЗВО** працювати з маломобільними ветеранами та ветеранками, бо фізичний простір університету не завжди забезпечує інклюзивність навчального процесу.

Нарешті, ще одним викликом може стати **недостатнє розуміння цільової аудиторії**, адже заклад може мати обмежене уявлення про реальні потреби та запити ветеранської спільноти, а також брак синхронізації з роботодавцями, що ускладнює формування програм, релевантних до потреб на ринку праці.

Окрім викликів для самого закладу, варто враховувати й **виклики, які зі свого боку формулює ветеранська спільнота**. Серед цих перешкод є **недостатня поінформованість** ветеранів та ветеранок про освітні можливості через брак комунікації про програми і послуги, недовіра до інституцій, зумовлена досвідом війни або зміною сприйняття установ, що надають послуги. Ветерани і ветеранки також стикаються з **недостатньою адаптацією освітнього середовища** під власні потреби. Це стосується як інфраструктурних бар'єрів, так і недоступності гнучких онлайн і гібридних форматів навчання для осіб, які переїхали з прифронтових громад чи перебувають за кордоном. Окремо виділяється **потреба у кар'єрній навігації та нестача підготовлених фахівців**, здатних її забезпечити. Додатковими викликами є **невідповідність освітніх програм потребам ринку праці**, брак коротких мікрокваліфікаційних програм для швидкого працевлаштування, а також **обмежені фінансові ресурси для здобуття освіти** серед ветеранів та ветеранок.

Таким чином, деякі перелічені виклики як для ЗВО, так і для ветеранської спільноти перетинаються, що підкреслює нагальність і системний характер цих проблем. Практичними кроками для роботи з цими викликами є проведення опитувань і загалом тісна і системна взаємодія закладу вищої освіти з ветеранською спільнотою для оцінки запитів та бар'єрів, а також системний аналіз ресурсів з боку спроможності ЗВО для створення ветеранського центру. Така оцінка дає змогу визначити пріоритетні напрями роботи для закладу вищої освіти щодо формування нового центру та уникнути ситуації, коли визначені перешкоди призводять до недостатнього охоплення послугами з підтримки і низького залучення ветеранів та ветеранок до навчання.

Рекомендація 4. Характеристика цінностей та ролі ЗВО у створенні університетської екосистеми для підтримки повернення ветеранів і ветеранок

Ефективна робота з ветеранською спільнотою починається з поінформованої відповіді управлінської команди ЗВО на декілька питань – **навіщо** заклад реалізує такий проєкт, яку роль в підтримці ветеранської спільноти ЗВО **готовий взяти** на себе, та які **ціннісні пріоритети** обумовлюють початок роботи в цьому напрямку.

У суспільному контексті заклади вищої освіти мають багатовимірну роль, реалізуючи кілька вимірів власної місії (освітній, науково-дослідницький, інноваційний та соціальний виміри). **У сфері підтримки повернення ветеранів та ветеранок ЗВО може брати на себе кілька взаємопов'язаних ролей**, виступаючи:

- **освітнім майданчиком** для навчання, перекваліфікації та розвитку компетентностей ветеранів та ветеранок;
- **спільнотою підтримки**, що сприяє адаптації ветеранів та ветеранок;
- **аналітичним центром**, який досліджує потреби та формує рішення для ветеранської спільноти;
- **кар'єрним містком** між ветеранами й ветеранками та ринком праці;
- **платформою діалогу** між владою, бізнесом, громадським сектором і ветеранською спільнотою.

Важливо, що заклад вищої освіти не зобов'язаний одночасно виконувати всі ці ролі. На початковому етапі достатньо чітко визначити одну або кілька пріоритетних функцій, які відповідають ресурсам і стратегії розвитку закладу, та системно працювати в цьому напрямі або напрямках.

Ролі ЗВО можуть суттєво відрізнятися залежно від регіону та профілю закладу: один університет фокусується на підприємницькому та аналітичному напрямі, інший – на методичному супроводі та соціальній адаптації, третій – на інтегрованих індивідуальних траєкторіях розвитку для ветеранів та ветеранок.

Зверніть увагу, що **спільним напрямом для всіх ЗВО має стати перехід від окремих ініціатив до системної моделі роботи з ветеранською спільнотою, інтегрованої у стратегії розвитку закладу**.

Цінності, які обумовлюють роботу закладу вищої освіти з ветеранською спільнотою, варто розглядати не як абстрактну місію, а як конкретні ціннісні пріоритети та відповідні позитивні напрацювання як для ЗВО, так і для ветеранської спільноти.

Для закладів вищої освіти робота в напрямку створення екосистеми для підтримки повернення ветеранів і ветеранок означає розширення контингенту студентів і студенток, створення та/або адаптацію освітніх програм, можливість для університету реалізувати соціальний вимір власної місії та підтримка або розбудова репутації закладу у регіоні. Ветеранська спільнота привносить в університетське середовище унікальний досвід, власні лідерські якості та високий рівень відповідальності, які збагачують освітній процес і академічну спільноту. Крім того, ЗВО отримує можливість формувати попит на власні програми й утверджувати себе як осередок національної стійкості.

Для ветеранів і ветеранок цінність ветеранського центру в закладі вищої освіти полягає в **можливості здобуття знань та практичних навичок із подальшою перспективою працевлаштування** й особистого розвитку, а також **залучення до спільноти однодумців**, де їх поважають і приймають. Університет стає простором для планування майбутнього та відновлення сенсу через навчання і персональну та професійну реалізацію ветеранів і ветеранок. Розбудова ветеранської спільноти за принципом «рівний рівному» через функціонування ветеранського центру при ЗВО підсилює такі можливості.

Характеристика цінностей і ролі ЗВО у розбудові екосистеми підтримки повернення ветеранів та ветеранок є відправною точкою для закладів, які розпочинають системну роботу з ветеранською спільнотою. Заклад вищої освіти, який чітко окреслює свою функцію, маючи інформацію про цільову аудиторію, ресурси та виклики, може формувати сталу модель взаємодії, корисну для ветеранів і ветеранок, для самого закладу і для громади. Заклади вищої освіти у цьому контексті стають не просто освітніми установами, а акторами суспільних змін, які підтримують повернення ветеранів та ветеранок до цивільного життя на рівні громад, регіонів та країни.

Рекомендація 5. Побудова мапи партнерств для підтримки ветеранської спільноти

Зміст попередніх розділів цих Рекомендацій неодноразово містив підтвердження того, що ветеранський центр у ЗВО не може ефективно працювати ізольовано від інших інституцій. Ефективність роботи центру значною мірою залежить від того, наскільки заклад вибудовує і підтримує мережу партнерств із іншими людьми й установами. **Мапа партнерств – це робочий інструмент, який визначає, з ким, навіщо і як взаємодіє ветеранський центр для створення екосистеми підтримки повернення ветеранів та ветеранок.**

До мапи партнерств ветеранського центру в ЗВО можуть входити такі інституції або організації:

- **Ветеранські організації та спільноти** забезпечують прямий зв'язок із цільовою аудиторією та розуміння реальних потреб ветеранської спільноти.

- **Органи місцевого самоврядування, адміністративні установи та державні інституції**, зокрема територіальні центри комплектування та соціальної підтримки, центри зайнятості та медичні заклади, формують інституційну основу для створення маршруту супроводу ветерана чи ветеранки.

- **Бізнес і роботодавці** є необхідними партнерами для синхронізації освітніх програм із потребами ринку праці та забезпечення працевлаштування випускників і випускниць програм ветеранського центру.

- **Різнопрофільні громадські організації** розширюють охоплення аудиторії та можуть бути ресурсом для психологічної підтримки й кар'єрної навігації.

- **Міжнародні партнери** відкривають доступ до нового досвіду, методик навчання і залучення фінансування для створення чи розширення ветеранських ініціатив у ЗВО.

- **Партнерства з іншими освітніми установами** дають змогу закладу вищої освіти формувати спільні програми та обмінюватися напрацюваннями.

Побудова функціональної мапи партнерств потребує не лише надання переліку установ, а й **чіткого розуміння функції кожного партнера, форми взаємодії та відповідальних осіб з боку університету**. Підписання меморандумів є важливим кроком, але реальне партнерство вибудовується через регулярну комунікацію і спільні дії в задокументованій рамці роботи. Для цього у закладі вищої освіти має бути узгоджений підхід до управління партнерствами, закріплений у корпоративній культурі та стратегічному плані розвитку закладу.

Результатом роботи ЗВО на цьому етапі є задокументована мапа партнерств, які вже є у закладу вищої освіти, а також план взаємодії із різними організаціями для створення та розширення екосистеми підтримки повернення ветеранів та ветеранок у регіоні, де ключову роль відіграватиме новостворений ветеранський центр у ЗВО.

Рекомендація 6.
Перелік та пошук методів фінансування освітніх програм для ветеранів та ветеранок

Фінансова спроможність та стійкість ветеранського центру у ЗВО часто залежить не від одного джерела, а від комбінації кількох, що варто закласти в логіку роботи центру з першого року. Створення мапи партнерств, описане в попередньому розділі цих Рекомендацій, допоможе у взаємодії із зацікавленими сторонами для отримання центром необхідного фінансування.

Найбільш реалістичними та доступними джерелами фінансування для функціонування ветеранського центру та розбудови екосистеми підтримки повернення ветеранів і ветеранок у громаді є такі:

- **Грантові програми українських і міжнародних донорів** є одним із ключових джерел для освітніх ініціатив, зокрема для програм перепідготовки та розвитку підприємництва, громадянської освіти, лідерства тощо. Важливо враховувати, що донори дедалі більше орієнтуються не тільки на кількість учасників програм, а й на інші вимірювані результати роботи ветеранського центру та освітніх програм, такі як подальше працевлаштування або професійна реалізація випускників і випускниць. Закладам вищої освіти у регіонах/громадах, наближених до зони бойових дій, варто враховувати ймовірність додаткових вимог щодо адміністрування коштів від донорських організацій через безпекові ризики роботи.

- **Місцеві та обласні програми підтримки** для ветеранської спільноти відкривають можливість цільового фінансування навчання під конкретні потреби громади.

- Органи місцевого самоврядування можуть виступати не лише партнерами, а й безпосередніми замовниками освітніх програм і ініціатив, тому цю можливість варто активно пропонувати під час перемовин із місцевою владою. **Ваучерні програми служби зайнятості** дозволяють покривати вартість навчання для ветеранів і ветеранок, а також для інших категорій населення. У такому випадку,

закладу вищої освіти необхідно налагодити активну співпрацю з регіональними центрами зайнятості та забезпечити, щоб фахівці центру розуміли механізм цього інструменту і могли допомогти учасникам та учасницям програм скористатися механізмами підтримки.

- **Партнерства між ЗВО та бізнесом** часто формуються, коли університет пропонує або адаптує навчальну програму для ветеранів і ветеранок під конкретний запит роботодавця. Корпоративне навчання, стипендії від компаній та спільні проєкти розвитку людського капіталу є перспективними напрямами співпраці між ветеранськими центрами у ЗВО та роботодавцями, які потребують цілеспрямованого фокусу команди ЗВО на налагодження контактів.

Для формування та розвитку ветеранського центру в закладі вищої освіти перспективною є **модель диверсифікованого фінансування**, що поєднує державні кошти, українські та міжнародні гранти, підтримку громад і внески з боку бізнесу. Саме комбінація джерел фінансування за допомогою різних партнерств забезпечує стійкість програм у довгостроковій перспективі та знижує залежність ветеранського центру від одного джерела коштів. Наступним етапом розвитку ветеранського центру в ЗВО є деталізація конкретних моделей фінансування та визначення механізмів їх практичного впровадження з урахуванням регіонального контексту.

Рекомендація 7.
Формування плану роботи для функціонування ветеранського центру у ЗВО протягом першого року

Перший рік роботи ветеранського центру в ЗВО – це час для закладання фундаменту, а не реалізації всіх напрямків та активностей одночасно. До цього моменту заклад вже має визначити цільову аудиторію центру, оцінити доступні ресурси, зафіксувати ключові виклики, усвідомити роль і цінності ЗВО у роботі з ветеранською спільнотою, почати формувати мапу партнерств і розробляти модель фінансування роботи центру. Саме ці кроки формують основу для планування першого року роботи ветеранського центру та розбудови екосистеми для підтримки повернення ветеранів і ветеранок. Ключовий принцип планування роботи й інтеграції ветеранського напрямку в роботу ЗВО протягом першого року – **це визначення 2-3 пріоритетних кроків, які реально здійснити з наявними ресурсами ЗВО, та якісно їх виконати**.

Першим кроком має стати **вибір моделі створення ветеранського центру у ЗВО** (модель «єдиного вікна» чи формування окремого структурного підрозділу в закладі, що більш детально описано в розділі «Модель університетської екосистеми підтримки повернення ветеранів та ветеранок»). Вибір будь-якої з цих моделей передбачає **розробку дороговказу для ветерана чи ветеранки** з чітким описом кроків і зазначенням відповідальних осіб, а також **цифрових інструментів навігації освітніми можливостями** університету, як-от зрозумілої сторінки центру на сайті закладу, електронної форми першого звернення для ветеранів та ветеранок, публікації контактів відповідальної особи в ЗВО.

Із першого року варто запровадити **принцип «рівний-рівному»** до взаємодій ще на етапі формування центру, навчальних матеріалів і викладацького складу, а також у подальшій роботі центру. Необхідно залучати представників і представниць ветеранської спільноти до усіх етапів роботи та активностей центру з-поміж викладацького складу, спільноти випускників та випускниць, а також студентської спільноти старших курсів як менторів та менторок для тих, хто тільки звертаються до ЗВО. Це один із найефективніших інструментів підвищення довіри до інституцій серед ветеранської спільноти й адаптації до університетського середовища.

Паралельно варто попіклуватися про **фізичну та інформаційну доступність простору** в закладі для ветеранської спільноти. Архітектурна безбар'єрність (наявність пандусів, вказівників, ліфтів та підйомників) забезпечує доступність простору для різних осіб та зрозумілу навігацію для людини, яка звертається до центру та до ЗВО. Ефективна комунікація про створення центру й запуск можливостей або програм для ветеранів і ветеранок, а згодом і поширення історій успіху випускників і випускниць, є важливими інструментами залучення нових учасників та учасниць до програм/активностей ЗВО в напрямку підтримки повернення ветеранів та ветеранок.

Наступним кроком є **налагодження партнерств із різними особами та інституціями**, що ми розглядали в Рекомендації 5. ЗВО можуть підписати меморандуми із місцевими адміністративними установами, громадськими організаціями, територіальними центрами комплектування та соціальної підтримки, закладами охорони здоров'я, центрами зайнятості. **Партнерства забезпечують взаємодію з громадою і формують мережу, в якій новостворений ветеранський центр в ЗВО не працює фрагментарно та ізольовано, а стає частиною ширшої екосистеми** підтримки ветеранської спільноти.

Освітні програми першого року мають поєднувати короткострокові мікрокваліфікаційні курси або програми для швидкого виходу ветеранів та ветеранок на ринок праці з можливістю подальшого навчання за довшими траєкторіями. Зміст програм варто формувати у взаємодії з роботодавцями регіону, щоб програми відповідали реальному попиту на ринку праці. Нарешті, з першого дня роботи центру важливо фіксувати та поширювати історії успіху учасників і учасниць програм, адже це найдієвіший інструмент залучення нових ветеранів і ветеранок до навчання.

Для деталізації напрямків роботи ветеранського центру на наступний період важливим буде не тільки збір зворотного зв'язку від учасників чи учасниць програми, а й система моніторингу якості роботи центру та освітнього процесу, розроблена командою ЗВО до початку роботи центру, про що детальніше ми говоримо в наступному розділі.

ВНУТРІШНЯ СИСТЕМА МОНІТОРИНГУ ЯКОСТІ ОСВІТНІХ ПРОГРАМ, АНАЛІЗ ТА ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ

Розробка показників ефективності (Key Performance Indicators (KPIs)) роботи ветеранського центру в ЗВО має комплексно враховувати специфіку повернення ветеранів і ветеранок до цивільного життя. Ці індикатори повинні фіксувати відповідність освітніх програм запитам ветеранської спільноти, зміни в соціальному статусі та самосприйнятті, а також історії успіху випускників і випускниць. Кожен заклад визначає показники ефективності роботи ветеранського центру самостійно відповідно до цільової аудиторії, програм і наявних або запланованих партнерств. Оскільки університети працюють у різних контекстах громад і регіонів, із різними аудиторіями і ресурсами, ці Рекомендації не передбачають надання прикладів універсальних кількісних показників, які можна використовувати для формування єдиної системи моніторингу якості програм для підтримки повернення ветеранів та ветеранок для різних ЗВО.

Натомість пропонуємо перенести фокус на **створення власної системи оцінки роботи, що базується на якісних показниках**. Дані про перебіг академічного процесу та зміни у ставленні учасників і учасниць до різних аспектів формують картину того, наскільки освітнє середовище ветеранського центру та ЗВО насправді відповідає потребам цільової аудиторії. З точки зору якості академічного процесу важливо відстежити:

- **відсоток тих людей від загального числа учасників та учасниць групи, які завершуються програму** від початку до кінця відповідно до окреслених вимог до участі та завершення курсів.

  Цей показник є одним із найінформативніших, адже низький рівень завершення сигналізує не про недисциплінованість аудиторії, а про невідповідність формату, темпу чи змісту програми реальним потребам і можливостям ветеранів і ветеранок.

- **регулярність відвідування занять та причини пропусків**;
- **динаміку залученості** учасників й учасниць упродовж програми;
- відгуки учасників й учасниць про **якість викладання**;

- відгуки учасників і учасниць про загальну атмосферу і задоволеність програмою в цілому;
- кількість тих ветеранів та ветеранок, хто після завершення одного курсу **обирає продовження навчання в університеті** за різними форматами.

Із точки зору оцінки соціального впливу центру важливо відстежувати такі аспекти:

- зміни у відчутті належності ветеранів і ветеранок до університетської спільноти;
- взаємодію між ветеранами і ветеранками у межах програми за принципом «рівний-рівному», відчуття приналежності до спільноти;
- рівень довіри до інституції в динаміці;
- відчуття здатності застосовувати здобуті знання та навички на практиці;
- відчуття прогресу в кар'єрній навігації;
- зміни в готовності до повернення на ринок праці.

Перелічені показники найкраще фіксувати через **короткі опитувальники, глибинні інтерв'ю, фокус-групи і регулярні рефлексивні сесії з учасниками/учасницями та випускниками/випускницями програм**. Принциповим організаційним рішенням має стати саме створення системи моніторингу якості навчальних програм, аналізу та оцінювання результатів освітнього процесу до запуску роботи центру. Так ЗВО зможе відстежувати зміни в динаміці, порівнювати стан учасників і учасниць на вході та на виході з програми, і приймати рішення на основі даних, а не припущень. Принцип вимірюваності закладається як основа розробки програм та ініціатив ветеранського центру на етапі проєктування. Тому розробка системи збору даних, визначення точок вимірювання та відповідальних за моніторинг має бути частиною підготовки центру до роботи в перший рік існування одночасно з розробкою самих програм.

Таким чином, перший рік роботи ветеранського центру задає логіку всього подальшого розвитку. Для зручності команди ЗВО у процесі підготовки до запуску ветеранського центру ми розробили практичний чек-лист готовності, який містить перелік ключових організаційних, кадрових та інфраструктурних кроків і може слугувати практичним орієнтиром для планування першого року роботи (див. Додаток 3). Важливо, щоб кожен крок команди ЗВО протягом цього року був не ізольованою ініціативою, а частиною продуманої системи, побудованої на розумінні аудиторії та оцінці наявних ресурсів і партнерств. Заклад вищої освіти, який від початку поєднує якісне планування з вимірюванням результатів, формує не тільки ветеранський центр, а і сталу модель підтримки, здатну адаптуватися до змін і розвиватися разом із потребами ветеранської спільноти.

ВИСНОВКИ

Ці Рекомендації окреслюють практичний маршрут для закладів вищої освіти, які прагнуть системно інтегрувати підтримку ветеранів і ветеранок у свою діяльність. Від вибору моделі створення ветеранського центру в ЗВО, визначення цільової аудиторії, оцінки ресурсів до побудови мапи партнерств і пошуку джерел фінансування, кожна рекомендація пропонує конкретні орієнтири для початку роботи ветеранського центру та створення екосистеми підтримки повернення ветеранів і ветеранок. Документ створює модель, яку кожен ЗВО може адаптувати відповідно до регіонального контексту, ресурсів і стратегічних пріоритетів закладу.

Ці Рекомендації можуть бути використані керівництвом закладів вищої освіти як основа для розробки внутрішньої стратегії роботи з ветеранською спільнотою та інституційних політик підтримки повернення ветеранів і ветеранок. Викладачі й викладачки та працівники й працівниці ветеранських центрів можуть спиратися на ці Рекомендації під час розробки освітніх програм, підготовки команди та налагодження взаємодії з партнерами. Органи місцевого самоврядування та ветеранські організації можуть використовувати ці Рекомендації як інструмент для діалогу з університетами щодо спільних ініціатив і планування фінансування. Для міжнародних партнерів і донорів ці Рекомендації слугують орієнтиром щодо готовності та потреб українських закладів вищої освіти у сфері підтримки повернення ветеранів і ветеранок, що може стати основою для визначення пріоритетів грантової підтримки й технічної допомоги.

ДОДАТКИ

Додаток 1.
Типова модель структури ветеранського центру в ЗВО

У цьому розділі ми пропонуємо модель організаційної структури ветеранського центру в закладі вищої освіти, яка може слугувати орієнтиром для ЗВО на етапі формування команди центру. Наведена структура передбачає чіткий розподіл функцій та окреслює зони відповідальності кожної людини. Схема внизу відображає модель структури ветеранського центру з ієрархічними зв'язками (позначеними прямою лінією) та можливостями співпраці з підрозділами ЗВО без прямого підпорядкування (позначені пунктирною лінією). Кожен заклад може адаптувати цю модель відповідно до ресурсів, обраної моделі роботи центру та специфіки університету.

Рис. 2. Типова модель організаційної структури ветеранського центру в ЗВО



Додаток 2. Законодавча база щодо створення та роботи ветеранських центрів у ЗВО

Окремого закону чи нормативного акту, який би регулював діяльність ветеранських центрів у закладах вищої освіти в Україні, наразі не існує. Університети документують створення та роботу таких центрів через власні внутрішні положення та структури, спираючись на комбінацію чинного законодавства (зокрема у сфері освіти та ветеранської політики), урядових актів та різного роду настанов. Нижче ми наводимо перелік ключових нормативних актів, з якими радимо ознайомитися команді будь-якого закладу вищої освіти, який розпочинає цю роботу. Також у розділі «Корисні ресурси» наведені посилання на усі нормативні акти, перелічені у Додатку 2.

ЗАКОНОДАВСТВО У СФЕРІ ОСВІТИ

Закон України «Про освіту» (№ 2145-VIII), ухвалений Верховною Радою України 5 вересня 2017 року, встановлює загальні засади організації освітнього процесу, права здобувачів освіти та повноваження закладів вищої освіти у формуванні власних структурних підрозділів і програм. Стаття 18 Закону України «Про освіту» регулює освіту дорослих, а ветерани і ветеранки є саме дорослою аудиторією, яка повертається до навчання після військової служби. Це означає, що ЗВО має правові підстави для розробки програм підвищення кваліфікації, перекваліфікації та неформальної освіти саме під цю аудиторію. Далі, стаття 19, яка регулює освіту осіб з особливими освітніми потребами, і стаття 20 про інклюзивне навчання мають безпосереднє значення для організації роботи ветеранського центру в ЗВО. Згідно із Законом, заклади освіти зобов'язані створювати умови для навчання осіб з особливими освітніми потребами та забезпечувати їх допоміжними засобами. Це безпосередньо стосується вимог до інфраструктурної доступності центру, яку ми згадували у розділі «Рекомендація 3. Виявлення викликів у роботі ЗВО з ветеранською спільнотою».

Закон України «Про вищу освіту» (№ 1556-VII), ухвалений Верховною Радою України 1 липня 2014 року, визначає автономію ЗВО, у тому числі в частині створення нових підрозділів, розробки освітніх програм та розбудови

партнерств. Саме ця норма дає університету правову підставу для створення ветеранського центру як окремого структурного підрозділу, розробки власних освітніх програм під потреби ветеранської аудиторії та формування команди центру без додаткових дозволів з боку центральних органів влади. По-друге, закон закріплює принцип рівного доступу до вищої освіти, зокрема для осіб з особливими освітніми потребами. Це є правовою основою для забезпечення інклюзивності освітнього середовища центру та адаптації навчального процесу під потреби ветеранів і ветеранок.

ЗАКОНОДАВСТВО У СФЕРІ ВЕТЕРАНСЬКОЇ ПОЛІТИКИ

Закон України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту» (№ 3551-XII) від 22 жовтня 1993 року визначає правовий статус ветеранів і ветеранок війни та перелік осіб, на яких поширюється державний захист, зокрема учасників бойових дій, осіб з інвалідністю внаслідок війни, членів сімей загиблих захисників і захисниць України. Для ЗВО цей закон є важливим насамперед тому, що ця норма визначає, які люди належать до ветеранської спільноти, а отже, на кого поширюються державні гарантії у сфері освіти та зайнятості. Закон також встановлює, що порядок і умови надання державної цільової підтримки для здобуття вищої та фахової передвищої освіти визначаються Кабінетом Міністрів України (КМУ), що безпосередньо пов'язує його з постановою КМУ № 975 про фінансову підтримку навчання ветеранів. Знайомство з переліком категорій, визначених цим законом, є необхідним кроком для правильного формування цільової аудиторії ветеранського центру та оформлення документів для отримання державної підтримки.

Закон України «Про соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їх сімей» (№ 2011-XII) від 20 грудня 1991 року є актуальним для ЗВО, які у своїй роботі взаємодіють не лише з ветеранами та ветеранками, а й із діючими військовослужбовцями та військовослужбовицями. Стаття 13 закону гарантує військовослужбовцям і військовослужбовицям право на навчання у ЗВО без відриву від служби з метою поглиблення професійних знань. Це означає, що університет, який планує залучати до своїх програм не тільки ветеранів і ветеранок, має враховувати специфіку правового статусу та особливості організації навчального процесу для цієї групи.

ПІДЗАКОННІ НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ АКТИ ТА ІНШІ РЕЛЕВАНТНІ ДОКУМЕНТИ

У цьому підрозділі ми наводимо низку підзаконних нормативно-правових актів, а також декілька додаткових документів, які доповнюють нормативно-правову і суспільну рамку діяльності ветеранських центрів у ЗВО:

- **Постанова КМУ № 975 від 23 листопада 2016 року «Про надання державної цільової підтримки для здобуття професійної, фахової передвищої та вищої освіти»** визначає механізм фінансової підтримки навчання ветеранів та учасників бойових дій у державних університетах.
- **Постанова КМУ № 881 від 2 серпня 2024 року «Деякі питання забезпечення діяльності фахівців із супроводу ветеранів війни та демобілізованих осіб»** регулює діяльність фахівців із супроводу, які можуть бути залучені до роботи ветеранського центру або взаємодіяти з ним.
- **Розпорядження КМУ № 1209-р від 29 листопада 2024 року про схвалення Стратегії ветеранської політики на період до 2030 року з операційним планом на 2024-2027 роки** формує загальний стратегічний контекст і пріоритети державної політики у ветеранській сфері, на які варто орієнтуватися в плануванні роботи центру.
- **Спільний наказ Міністерства освіти і науки (МОН) та Міністерства у справах ветеранів України № 29/20 від 9 січня 2025 року «Про затвердження Положення про Центр ветеранського розвитку»** рекомендує закладам професійної, фахової передвищої та вищої освіти створювати центри ветеранського розвитку відповідно до затверджених Методичних рекомендацій із їх створення[2]. Це є ключовим нормативним орієнтиром для будь-якого університету, що розпочинає формування центру.
- **Постанова КМУ № 1560 від 26 листопада 2025 року «Деякі питання створення та забезпечення функціонування мережі державних ветеранських просторів»** регулює формування ширшої інфраструктури ветеранської підтримки, частиною якої є й університетські центри.

2 https://mon.gov.ua/static-objects/mon/uploads/public/678/119/e36/678119e3685ed038379305.pdf

- **Платформа «Освіта для ветеранів»**, розроблена за підтримки програми Skills4Recovery та презентована Міністерством освіти і науки України у грудні 2024 року, є єдиним інформаційним простором, який включає освітні можливості для ветеранів, ветеранок та членів їхніх сімей. Для закладів вищої освіти вона може стати корисним інструментом для аналізу наявних освітніх пропозицій, виявлення потреб цільової аудиторії та формування власних програм і продуктів для ветеранської спільноти.
- **Типова Програма супроводу та взаємодії з ветеранами і ветеранками та членами їхніх родин**[3], розроблена за фінансової підтримки Міжнародного фонду «Відродження», є методичним документом, який містить рекомендації щодо організації комплексного супроводу, побудови моделі кейс-менеджменту, визначення ролей відповідальних фахівців, розробки маршруту отримання послуг та взаємодії з внутрішніми і зовнішніми партнерами. Матеріали програми можуть слугувати основою для створення або вдосконалення діяльності ветеранських центрів у закладах вищої освіти, забезпечуючи системний, людиноцентричний та міжвідомчий підхід до підтримки ветеранів і ветеранок.

Ми рекомендуємо закладам вищої освіти регулярно відстежувати оновлення законодавства у сфері ветеранської політики та освіти. Актуальні версії норм доступні на офіційних сайтах Міністерства освіти і науки України, Міністерства у справах ветеранів України та Верховної Ради України. Також радимо ЗВО систематично відстежувати нові ініціативи, методичні матеріали, грантові можливості та успішні практики у сфері підтримки ветеранської спільноти. Це сприятиме впровадженню сучасних підходів до ветеранської політики в університетському середовищі та розвитку ефективної екосистеми підтримки для ветеранів і ветеранок.

3 https://restartukraine.com.ua/wp-content/uploads/2025/12/Typova-programa13.pdf?fbclid=IwY2xjawOnaKtleHRuA2FlbQIxMABicmlkETFVd0syeW90ckJMNzFwUWF4c3J0YwZhcHBfaWQQMjIyMDM5MTc4ODIwMDg5MgABHuqJef_0Is18bOYTHuwm6MXfttlfdYZ-XNoWg013I7sY-BCQVONLkILhC9We_aem_DXpAfuHA9GZYmom9IVJUEg

Додаток 3.
Чек-лист готовності ЗВО до запуску роботи ветеранського центру

Цей чек-лист може слугувати практичним інструментом для команди ЗВО під час підготовки до запуску ветеранського центру або на початковому етапі його роботи. Чек-лист дозволяє оцінити, які організаційні, кадрові та інфраструктурні елементи вже працюють у закладі вищої освіти, а які потребують додаткових кроків до відкриття центру чи запуску першої програми для ветеранської спільноти.

Команда ЗВО може використовувати цей інструмент у своїй роботі та адаптувати під специфіку закладу, контекст громади або регіону і ресурси в закладі. Якщо команда закладу вищої освіти виконає якнайбільше пунктів цього чек-листа до запуску роботи центру, це забезпечить системну і поінформовану роботу центру з першого дня та зменшить ризик хаотичних або непослідовних рішень у процесі. Водночас відсутність окремих пунктів на старті не має зупиняти команду, адже ветеранський центр в ЗВО – це система, яка розбудовується поступово, і краще розпочати з того, що вже є, ніж очікувати ідеальних умов.

Чек-лист готовності ЗВО до запуску ветеранського центру

Команда та координація:

- ☐ призначено відповідальну особу в ЗВО (координатора або координаторку центру) з чітко окресленими функціями;
- ☐ визначено інших зацікавлених осіб у ЗВО та налагоджено їхню взаємодію з центром;
- ☐ викладацький склад, який працюватиме з ветеранами, пройшов навчання з травма-чутливої комунікації та роботи зі стигмою.

Наявність точки входу в ЗВО:

- ☐ створено єдину точку входу для ветеранів і ветеранок, розроблено чіткий маршрут супроводу;

- ☐ розроблено дороговказ для ветерана і ветеранки в ЗВО з покроковим описом та визначеними відповідальними особами, який опубліковано на сайті ЗВО/центру;
- ☐ на сайті ЗВО розміщено сторінку центру з контактами відповідальних осіб та електронною формою першого звернення.

Фізична доступність простору в ЗВО:

- ☐ перевірено фізичну доступність простору (наявність пандусів, ліфтів, підйомників, вказівників).

Освітні продукти:

- ☐ визначено перелік освітніх програм або курсів, розроблених для або адаптованих під потреби ветеранської аудиторії;
- ☐ програми узгоджені з регіональними роботодавцями та відповідають запитам ринку праці;
- ☐ передбачено поєднання коротких мікрокваліфікаційних форматів (3–12 місяців) із можливістю подальшого навчання.

Застосування принципу «рівний рівному»:

- ☐ до роботи центру та розробки навчальних продуктів залучено ветеранів і ветеранок;
- ☐ визначено менторів і менторок з-поміж викладачів і викладачок, випускників і випускниць або студентів і студенток старших курсів у ЗВО.

Мапа партнерств:

- ☐ сформовано перелік ключових партнерів (наявних партнерств/ заплановані партнерства) із зазначенням функції кожної зацікавленої сторони;
- ☐ підписано або заплановано підписання меморандумів з партнерами.

Джерела фінансування:

- ☐ визначено наявні джерела фінансування та сформовано план залучення коштів протягом першого року роботи ветеранського центру;
- ☐ призначено відповідальну особу за пошук і адміністрування фінансування.

Система моніторингу та оцінювання:

- ☐ розроблено систему моніторингу якості програм до їх запуску, в якій визначено якісні показники ефективності роботи центру;
- ☐ підготовлено інструменти збору даних (опитувальники, форми зворотного зв’язку, протоколи інтерв’ю).

КОРИСНІ РЕСУРСИ

1. Осипчук А., Яковлєв М., Суслов А., Усачова В., Шулімов С. Університети під час війни: від закладу освіти до соціальної місії. Київ: Школа політичної аналітики НаУКМА, 2022, 80 с.

2. Закон України «Про освіту» від 05.09.2017 № 2145-VIII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text



3. Закон України «Про вищу освіту» від 01.07.2014 № 1556-VII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text



4. Закон України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту» від 22.10.1993 № 3551-XII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3551-12#Text



5. Закон України «Про соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їх сімей» від 20.12.1991 № 2011-XII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2011-12#Text



6. Постанова Кабінету Міністрів України «Про надання державної цільової підтримки для здобуття професійної, фахової передвищої та вищої освіти» від 23.11.2016 № 975 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/975-2016-%D0%BF#Text



7. Постанова Кабінету Міністрів України «Деякі питання забезпечення діяльності фахівців із супроводу ветеранів війни та демобілізованих осіб» від 02.08.2024 № 881 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/881-2024-%D0%BF#Text



8. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Стратегії ветеранської політики на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2024–2027 роках» від 29.11.2024 № 1209-р // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1209-2024-%D1%80#Text



9. Спільний наказ Міністерства освіти і науки України і Міністерства у справах ветеранів України «Деякі питання діяльності центрів ветеранського розвитку, наказ МОН від 09.01.2025 № 29/20: https://mon.gov.ua/npa/spilnyi-nakaz-ministerstva-osvity-i-nauky-ukrainy-i-ministerstva-u-spravakh-veteraniv-ukrainy-deiaki-pytannia-diialnosti-tsentriv-veteranskoho-rozvytku



10. Постанова Кабінету Міністрів України «Деякі питання створення та забезпечення функціонування мережі державних ветеранських просторів» від 26.11.2025 № 1560 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-2025-%D0%BF#Text



11. Міністерство освіти і науки України. МОН і Skills4Recovery презентували платформу «Освіта для ветеранів». URL: https://mon.gov.ua/news/mon-i-skills4recovery-prezentuvaly-platformu-osvita-dlia-veteraniv



12. Міжнародний фонд «Відродження». В Україні громади отримали типову програму підтримки родин військових. URL: https://www.irf.ua/v-ukrayini-gromady-otrymaly-typovu-programu-pidtrymky-rodyn-vijskovyh/



Посилюємо сильних! Підтримуємо тих, хто захищає Україну!

@defenders.ukma

@defenders.ukma

ukrainian-defenders-leadership-center

@defenders.ukma_2024