

УДК 351.74:355.1(477)

DOI [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2025-2\(18\)-09](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2025-2(18)-09)**СЕРВЕТНИК Володимир Віталійович,**

доктор філософії з публічного управління та адміністрування,  
доцент кафедри публічного адміністрування  
ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом»,  
вул. Фрометівська, 2, м. Київ, 03039, Україна  
servetnyk.vol@gmail.com  
ORCID: 0009-0000-5936-9927

## КОМУНІКАЦІЯ ПРИ ПРАЦЕВЛАШТУВАННІ ВЕТЕРАНІВ НА ПУБЛІЧНУ СЛУЖБУ: ПІДТРИМКА ВЕТЕРАНІВ В УМОВАХ РЕФОРМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

***Анотація.** У статті розглянуто, яким чином державна комунікація може бути практичним інструментом публічної політики для підвищення участі ветеранів і ветеранок у конкурсах на посади публічної служби та покращення їхніх результатів без порушення конкурсних процедур, принципів меритократії, рівного доступу та недискримінації. Актуальність теми пов'язана зі значним зростанням кількості ветеранів після 2022 року та необхідністю їх ефективної професійної реінтеграції на тлі відновлення й оновлення системи добору кадрів у межах реформи державного управління та європейської інтеграції України. У цих умовах саме якість державної комунікації визначає, чи зрозумілі правила конкурсу для кандидатів, чи однаково вони застосовуються в різних органах влади та чи здатна система добору коректно враховувати військовий досвід у цивільному контексті.*

*Теоретико-методологічну основу дослідження становлять принципи державного управління як орієнтир професійної публічної служби; підхід політичного аналізу, який дозволяє оцінювати комунікацію як інструмент політики з реальними, вимірюваними результатами; а також підхід мережевого врядування, що підкреслює важливість узгодженої взаємодії між Міністерством у справах ветеранів України, Національним агентством України з питань державної служби, кадровими підрозділами органів влади, органами місцевого самоврядування, громадськими організаціями та міжнародними партнерами. Емпірична частина ґрунтується на порівняльному аналізі практик США, Великої Британії та Канади з акцентом не на наданні пільг, а на ролі комунікації у зменшенні інформаційних бар'єрів, уніфікації правил і забезпеченні прозорого застосування чинних процедур.*

*Дослідження показує, що у США ефективність забезпечується завдяки стандартизованим довідникам, зрозумілим інструкціям і єдиному тлумаченню процедур, що знижує кількість технічних помилок і підвищує передбачуваність для кандидатів і кадрових служб. У Великій Британії важливу роль відіграє механізм гарантованого інтерв'ю для ветеранів, які відповідають мінімальним вимогам, що полегшує перший контакт із роботодавцем, але не скасовує оцінювання за компетентностями. Канадський досвід акцентує увагу на надійності даних та інституційному контролю, адже навіть за наявності законодавчого пріоритету справедливості добору залежить від коректного підтвердження статусу кандидата, зрозумілого пояснення процедур і відкритої реакції держави на технічні проблеми.*

*Для України запропоновано узгоджену модель державної комунікації у сфері працевлаштування ветеранів на публічну службу, що передбачає спільні комунікаційні підходи Міністерства у справах ветеранів і НАДС; використання єдиних формулювань у вакансіях і роз'ясненнях; запровадження пілотного механізму гарантованого інтерв'ю як комунікаційного входу до конкурсу для ветеранів, які відповідають мінімальним вимогам; створення інструменту перекладу військових навичок у цивільні компетентності для кандидатів і HR; регулярне оприлюднення простих і зрозумілих показників результативності; а також навчання кадрових служб етичній та неупередженій оцінці бойового й службового досвіду без стигматизації. Практичне значення результатів полягає у підвищенні довіри до конкурсного добору, зменшенні інформаційної нерівності для ветеранів і посиленні реформи державного управління через прозорі та конкурентні процедури, сумісні з євроінтеграційними вимогами.*

***Ключові слова:** реформа державного управління, ветерани, публічна служба, державна комунікація, меритократія, принципи державного управління, політичний аналіз, мережеве врядування, перекладач навичок.*

**SERVETNYK Volodymyr,**

Doctor of Philosophy in Public Administration,  
Associate Professor at the Department of Public Administration,  
PJSC “Higher education institution “Interregional Academy of Personnel Management”,  
2, Frometivska Str, Kyiv, 03039, Ukraine  
Servetnyk.vol@gmail.com  
ORCID: 0009-0000-5936-9927

## COMMUNICATION IN THE EMPLOYMENT OF VETERANS IN THE CIVIL SERVICE: SUPPORTING VETERANS IN THE CONTEXT OF PUBLIC ADMINISTRATION REFORM AND EUROPEAN INTEGRATION

**Abstract.** *The article examines how government communication can serve as a practical public policy tool to increase veterans' participation and improve their performance in competitive recruitment for public service positions without undermining competition, meritocracy, equal access, or non-discrimination. The relevance of the study is driven by the growing number of veterans after 2022 and the need for their effective professional reintegration alongside the restoration and modernization of civil service recruitment within Ukraine's public administration reform and EU integration agenda. In this context, the quality of government communication determines whether recruitment rules are clear to applicants, applied consistently across institutions, and capable of appropriately interpreting military experience within civilian competency frameworks.*

*The theoretical and methodological basis of the study combines the principles of public administration as a benchmark for a professional civil service; policy analysis, which treats communication as a policy instrument with measurable outcomes; and a network governance approach that highlights coordinated interaction among the Ministry for Veterans Affairs of Ukraine, the National Agency of Ukraine on Civil Service, HR units, local authorities, civil society organizations, and international partners. The empirical analysis draws on a comparison of practices in the United States, the United Kingdom, and Canada, focusing not on preferential treatment itself but on how communication reduces information barriers, standardizes rules, and supports transparent implementation of existing procedures.*

*The findings show that in the United States effectiveness is achieved through standardized guidance, clear instructions, and consistent interpretation of procedures, which reduce technical application errors and increase predictability for candidates and HR professionals. In the United Kingdom, the guaranteed interview scheme for veterans who meet minimum requirements lowers the initial access barrier while preserving competency-based selection. The Canadian experience highlights the importance of data reliability and institutional oversight, as fairness in recruitment depends on accurate status verification, clear explanations of procedures, and transparent responses to technical issues.*

*For Ukraine, the article proposes a coordinated government communication model for veterans' access to public service, including joint communication approaches by the Ministry for Veterans Affairs and the civil service authority; unified wording in vacancy announcements and explanations; a pilot guaranteed interview mechanism as a communication entry point to competition for minimally qualified veterans; a tool to translate military skills into civilian competencies for applicants and HR; regular publication of clear performance indicators; and training for HR staff on ethical and unbiased assessment of combat and service experience without stigmatization. The practical value of the study lies in strengthening trust in competitive recruitment, reducing information asymmetry for veterans, and supporting public administration reform through transparent and merit-based procedures aligned with EU integration requirements.*

**Keywords:** *public administration reform, veterans, public service, government communication, meritocracy, Principles of Public Administration, policy analysis, network governance, skills translator.*

**Постановка проблеми.** Після 2022 року Україна отримала безпрецедентний виклик і водночас можливість – масштабну реінтеграцію ветеранів у цивільну сферу, зокрема на посади публічної служби. Реформа державного управління Public Administration Reform – “PAR” та курс на членство в ЄС підвищують вимоги до кадрових процедур, прозорості й довіри громадян до державних інституцій. У фокусі опиняється питання: як розгорнути спеціальні заходи підтримки ветеранів, не підміняючи конкуренцію винятками з права, а навпаки – посилюючи меритократію та рівний доступ.

Стандарти “SIGMA principles” (принципи державного управління) фіксують, що рівний доступ і конкурсний добір за компетентностями є ключовими умовами професіоналізації публічної служби та відповідності європейським критеріям; останній звіт SIGMA щодо України прямо вказує на потребу відновлення меритократичних процедур і посилення HR-спроможності органів влади [1]. Річний звіт Єврокомісії за 2024 рік у розділі про публічне управління підтверджує: прогрес переговорів залежить від повернення

до відбору на засадах заслуг і рівних можливостей, тоді як практики прямих непрозорих призначень підривають професійність і стабільність служби [2]. Національне законодавство закріплює “рівний доступ до державної служби” як базовий принцип; отже, будь-які спеціальні заходи щодо ветеранів мають бути сумісними з конкурсом і правом, а не підміною конкуренції [3]. Після періоду воєнних винятків Уряд і Національне агентство України з питань державної служби публічно комунікували курс на відновлення конкурсів і модернізацію процедур у відповідності до “SIGMA principles” і показників Плану України 2024–2027 [4].

У цьому контексті державна комунікація стає системоутворювальним інструментом: саме вона знімає інформаційні бар'єри, перекодовує військові компетенції у цивільні профілі, збільшує подання заяв і забезпечує справедливе застосування чинного законодавства. Важливість полягає в тому, що ефективна комунікація дозволяє одночасно підсилити соціальну інклюзію та дотриматися меритократії, що є індикаторами відповідності “PAR” і критеріям ЄС, а також практикою,

яка вимірюється донорськими та інституційними індикаторами (ЄС/DG NEAR, SIGMA, ПРООН) [1; 2].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналітичне поле формують кілька груп джерел. По-перше, це оцінки системи державного управління України за Принципами державного управління OECD/SIGMA, де фіксуються прогалини в конкурсних процедурах, HR-управлінні та комунікації з кандидатами [1]. По-друге, річні звіти Європейської Комісії (DG NEAR) щодо України, які прив'язують просування переговорного процесу до відновлення набору на засадах заслуг і рівних можливостей [2]. По-третє, національне законодавство про державну службу, де закріплено принцип рівного доступу й конкурсу як базову правову рамку спеціальних заходів щодо ветеранів [3].

Окремий масив становлять урядові та відомчі документи про відновлення конкурсної процедури і цифровізацію сервісів добору: рішення Уряду, інформаційні матеріали Національного агентства з питань державної служби, запуск е-Карти вакансій державної служби на платформі е-Ветеран Міністерством у справах ветеранів [4; 5; 19–23]. Вони задають контекст для аналізу того, як державні органи вже використовують комунікацію для залучення цільових груп.

На міжнародному рівні релевантні практики описуються у звітах OECD щодо державних комунікацій, де окреслено принципи інклюзивності, доказовості та вимірюваності, а також у дослідженнях ПРООН щодо реінтеграції ветеранів в Україні на основі платформи “reSCORE”, де комунікаційні інтервенції розглядаються як ключові точки входу до публічних сервісів [10; 17; 18]. Додатково використано офіційні матеріали США, Великої Британії та Канади стосовно преференцій і пріоритету для ветеранів у публічній службі – як джерело опису моделей, що поєднують підтримку ветеранів із меритократією [7–9; 11–16].

**Мета статті.** Мета статті – на основі порівняльного аналізу моделей США, Великої Британії та Канади, а також українського нормативно-інституційного поля (зокрема е-Карти вакансій на платформі е-Ветеран і відновлення конкурсу) запропонувати узгоджену комунікаційну архітектуру підтримки ветеранів без підміни конкуренції. Структура викладу включає теоретико-методологічні засади, порівняльний аналіз моделей, роль міжнародних партнерів, український контекст, практичні імплікації, обмеження й висновки.

**Виклад основного матеріалу.** Аналітична рамка дослідження поєднує “SIGMA framework” (рамку оцінювання державного управління) як нормативний стандарт відповідності ЄС, “policy analysis” (політичний аналіз) для оцінювання інструментів комунікації й добору, а також елементи “network governance” (мережевого врядування) для опису взаємодії Міністерства у справах ветеранів, Національного агентства України з питань державної служби, центральних органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, громадянського суспільства та донорів. Методи дослідження – аналіз, синтез, узагальнення, case-study (кейс-стаді), порівняння: тематичний огляд міжнародних практик комунікації щодо доступу ветеранів до публічної служби; зіставлення кейсів (США, Велика Британія, Канада) за уніфікованою логікою; проєкція прикладів на українське середовище з урахуванням правового принципу рівного доступу, плану відновлення конкурсів і наявних цифрових сервісів. Джерельна база охоплює моніторингові звіти OECD/SIGMA для України, звіт Єврокомісії за 2024 рік, матеріали Уряду й НАДС про відновлення конкурсу, інформаційні ресурси Міністерства у справах ветеранів (е-Карта вакансій), офіційні матеріали США щодо “Veterans’ Preference” і Великої Британії щодо схеми гарантованого інтерв’ю, аудиторські матеріали Комісії з державної служби Канади щодо пріоритету для ветеранів і технічних ризиків ідентифікації [1; 2; 4; 5; 7–9; 11–18]. Допоміжну рамку складають рекомендації OECD щодо державних комунікацій, де підкреслено важливість сегментації аудиторій, постановки вимірюваних цілей і публікації метрик залучення [10].

Насамперед окреслюється логіка порівняння: йдеться не про надання преференцій як заміну конкурсу, а про те, як державна комунікація у трьох юрисдикціях пояснює правила доступу ветеранів, знімає інформаційні бар’єри та допомагає справедливо застосувати чинне право. Саме від якості комунікації залежить, чи зрозуміють кандидати вимоги, чи однаково трактуватимуть кадрові служби документи та критерії, і чи не виникатиме відчуття нерівного ставлення.

США демонструють модель, де програма “Veterans’ Preference” (преференції для ветеранів у процедурах добору) історично закріплена в законодавстві та процедурних настановах Офісу управління персоналом США – “OPM” (центральний орган з політики людських ресурсів федеральної служби). Комунікаційна архітектура тут

багатоканальна й стандартизована: офіційні довідники, покрокові інструкції, шаблони “запитання – відповіді” та інтеграція з єдиним порталом вакансій. Потенційний кандидат у відкритому доступі бачить, які саме категорії ветеранів охоплює перевага, які підтверджувальні документи подаються, як працює “category rating” (категорійне оцінювання кандидатів за рівнями відповідності) [8; 11; 12]. Особлива увага приділяється формам на кшталт “SF-15” (стандартна форма для підтвердження права на пільги) та прикладам коректного пакетування доказів, що зменшує ризик відхилення заявки через технічні огріхи. Ключові інституції – “OPM” і кадрові служби відомств – отримують єдині методичні орієнтири, а відтак і єдину мову спілкування з кандидатами. Сильна сторона моделі – масштабована одноманітність комунікації: коли кожен етап і кожен документ пояснено зрозуміло й однаково, спадає невизначеність, скорочується час реагування й менше простору для довільних трактувань. Водночас регуляторна деталізація породжує чутливість до помилок правозастосування: безперервне навчання кадрових служб щодо тлумачення переваг, актуалізація довідників і синхронізація даних стають критично необхідними, аби уникати формалізму та неоднакової практики між відомствами [8].

У Великій Британії реалізовано іншу логіку налаштування очікувань. Схема “Great Place to Work for Veterans” (урядова ініціатива, за якою ветеран, що відповідає мінімальним вимогам до посади, гарантовано переходить на етап інтерв’ю) презентується як комунікаційний міст до конкурсу, а не його заміна. Офіційні ресурси детально пояснюють, що означають “мінімальні вимоги”, як їх перевіряють і як виглядає наступний крок добору; паралельно міністерства та установи уніфікують оголошення про вакансії, щоб твердження про гарантоване інтерв’ю звучало однаково й не вводило в оману [7; 13–15]. Комунікація будується на трьох опорах: чіткі повідомлення про право доступу, прості інструкції для подачі заявки, стандартизовані пояснення щодо подальших етапів оцінювання компетентностей. Сильна сторона моделі – сумісність із меритократією: кандидат отримує вхідний доступ до діалогу з роботодавцем, але результат визначається за компетентностями й прозорими критеріями. Проблемна зона – нерівномірність впровадження між відомствами і потреба навчати кадрові служби, як коректно оцінювати військові компетентності у цивільних профілях завдань [7; 14].

Канадська модель робить помітний наголос на надійності даних і інституційному нагляді. Пріоритет для ветеранів у федеральній публічній службі має чітке законодавче підґрунтя, а його практичне застосування контролює Комісія з державної служби (“PSC”). У 2024–2025 роках виявлено технічну проблему передавання даних між Міністерством національної оборони та “PSC”, що ускладнила коректну ідентифікацію статусу кандидатів; у відповідь проведено спеціальний аудит із публічним викладом висновків і коригувальних дій [9; 16]. Комунікаційний урок Канади подвійний. По-перше, наявність пріоритету не гарантує його рівномірного застосування без стійких потоків даних і дублюючих механізмів верифікації; отже, державна комунікація має не лише заохочувати кандидатів, а й чесно пояснювати процедури підтвердження статусу та строки розгляду. По-друге, публічний характер аудиту підвищує довіру: громадськість бачить, як держава визнає проблему, пояснює її причини, планує виправлення та моніторить виконання. Сильна сторона моделі – юридична чіткість у поєднанні з інституційним моніторингом; ризикова – вразливість до технічних збоїв, які, якщо їх вчасно не виявляти й не комунікувати, перетворюються на джерело недовіри і відчуття несправедливості [9].

Узагальнюючи плавний перехід від однієї моделі до іншої, можна сказати, що США ілюструють силу стандартизованих інструкцій і єдиного словника для кандидатів і кадрових служб; Велика Британія – ефект простого, але чіткого порога входу у вигляді гарантованого інтерв’ю за умови мінімальної відповідності; Канада – ключову роль надійних даних і зовнішнього нагляду для справедливого застосування пріоритетів. Спільним знаменником є комунікація, яка не підміняє конкурс, а зменшує невизначеність, підвищує якість взаємодії і робить правила однаково зрозумілими для всіх учасників процесу [7–9; 11–16].

Для ЄС через “DG NEAR” (Генеральний директорат із питань сусідства та переговорів щодо розширення) і ініціативу “SIGMA” (спільний проєкт ОЕСР та ЄС з оцінювання державного управління) задаються нормативні вимоги до набору кадрів на засадах заслуг і застосовуються індикатори моніторингу; для України це означає потребу відновити конкурси, посилити оцінювання компетентностей, підвищити прозорість і уніфікувати стандарти комунікації з претендентами [1; 2]. Рекомендації ОЕСР щодо

державних комунікацій формують методичну рамку інклюзивності, доказовості та вимірюваності, де ключовими є сегментація аудиторій, постановка вимірюваних цілей і публікація метрик залучення – усе це критично необхідно для кампаній із працевлаштування ветеранів на публічну службу [10]. ПРООН, спираючись на дослідження “reSCORE” (аналітична платформа для політик відновлення та реінтеграції), пропонує практичні “entry points” (точки входу) – від цільових комунікаційних інтервенцій і кар’єрного супроводу до навчання підрозділів кадрових служб, – що можуть безпосередньо вбудовуватися в державні сервіси підготовки кандидатів [17; 18].

Правову рамку в Україні задає Закон України “Про державну службу” з базовим принципом рівного доступу; отже, спеціальні заходи щодо ветеранів мають бути інформаційно-сервісними і сумісними з конкуренцією, а не винятками з неї [3]. Після воєнних дерогацій Уряд і НАДС публічно підтримали законодавчі зміни щодо відновлення конкурсної процедури, синхронізовані з принципами “SIGMA” і Планом України 2024–2027; відповідні комунікації пояснюють мету – професіоналізація служби, уніфікація оцінювання компетентностей, прозорість і зрозумілі строки [4; 19; 20]. Для адресної взаємодії з ветеранською спільнотою Міністерство у справах ветеранів запустило е-Карту вакансій державної служби та місцевого самоврядування на базі платформи е-Ветеран – фактично це дашборд (панель) вакансій за регіонами й органами, що оновлюється щоденно та наповнюється кадровими службами; у публічних повідомленнях системно подається кількість доступних позицій і логіка користування сервісом [5; 21–23]. На рівні політики Уряд схвалив Стратегію ветеранської політики до 2030 року з операційним планом 2024–2027, де працевлаштування та розвиток людського капіталу ветеранів визначено одним із ключових пріоритетів [6].

Практичні вузли державної комунікації доцільно структурувати навколо трьох напрямів. По-перше, зрозуміле пояснення правил конкурсу простою мовою з однаковими формулюваннями в усіх оголошеннях і відомствах, що зменшує бар’єр входу і ризик різночитань. По-друге, запуск “skills translator” (перекладача навичок), який зіставляє військові компетенції з цивільними описами посад і допомагає як кандидатам грамотно самоописувати досвід, так і кадровим службам коректно ставити поведінкові запитання та фіксувати індикатори. По-третє, впрова-

дження відкритих метрик успішності комунікації – середній час до першого інтерв’ю, частка проходження кожного етапу, результативність стажувань і працевлаштувань. Одночасно потрібне системне навчання кадрових служб етичній і професійній оцінці бойового досвіду без стигматизації (чек-листи, матриці компетентностей, приклади поведінкових індикаторів). Як пілотний інструмент доцільно адаптувати британський елемент гарантованого інтерв’ю для ветеранів, які відповідають мінімальним вимогам, – саме як комунікаційний міст до конкурсу, а не як спрощення оцінювання [7; 14]. Важливо також врахувати канадський урок надійності даних: інтеграція реєстрів, первинна перевірка статусу та дублюючі механізми підтвердження, аби технічні збої не спотворювали застосування пріоритетів і не підривали довіру [9; 16].

Для Уряду доцільно затвердити обов’язковий регламент державної комунікації з чітко визначеними складниками: цілі (збільшення частки ветеранів серед претендентів, скорочення часу до першого інтерв’ю, зростання довіри), аудиторії (ветерани різних категорій, члени сімей, кадрові служби, керівники підрозділів, громадські організації), ключові повідомлення для кожного сегмента, канали (платформа е-Ветеран, державний портал вакансій, сайти органів місцевого самоврядування, центри надання адміністративних послуг, соціальні мережі, гаряча лінія), правила стилю (проста мова, відсутність жаргону, однакові формулювання в усіх оголошеннях), відповідальні підрозділи (Міністерство у справах ветеранів, НАДС, пресслужби та кадрові служби), контроль якості (перевірка читабельності, юридичний перегляд, єдині шаблони оголошень), строки опрацювання звернень та ескалація. Інтеграцію е-Карти з державним порталом вакансій слід здійснювати через спільну авторизацію, єдині довідники посад і компетентностей, обов’язкові метадані вакансій, а також відкритий програмний інтерфейс для публічної панелі показників.

Для громадянського суспільства пріоритетом є розгортання мережі менторства з числа ветеранів, які вже працюють у державних органах, та проведення аудиту доступності комунікації (читабельність, інклюзивна мова, доступність для людей із порушеннями зору чи слуху). Донорські організації можуть зосередити підтримку на продуктах і процесах, які залишаються у державній власності, легко масштабуються та мають відкриті методології: створення й оновлення “skills translator”

з відкритою ліцензією, підтримка циклу досліджень потреб користувачів, формування спільнот практики для пресслужб і кадрових служб, розгортання системи моніторингу й оцінювання з чіткими результатними індикаторами [10; 17; 18]. Для академічної спільноти важливо запускати квазіекспериментальні оцінювання впливу комунікаційних інтервенцій із використанням груп “до/після” та “контроль/тест”, валідувати індикатори перенесення військових компетентностей у цивільні профілі, публікувати відкриті знеособлені набори даних та інтегрувати результати в навчальні курси з публічного управління й державних комунікацій.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Державна комунікація у сфері працевлаштування ветеранів на публічну службу має бути мостом між військовим досвідом і цивільними профілями компетентностей, а не винятком із конкурсу. Порівняльні моделі США, Великої Британії та Канади демонструють сумісність інструментів на кшталт пріоритету або гарантованого інтерв'ю з меритократією за умов чіткої правової рамки, інституційного нагляду, надій-

ності даних і зрозумілої комунікації [7–9]. Для України ключові кроки – відновлення й модернізація конкурсних процедур відповідно до “SIGMA principles”, інтеграція цифрових сервісів у єдиний комунікаційний контур, підготовка кадрових служб до оцінювання військових компетенцій, вимірюваність впливу кампаній і збалансування підтримки ветеранів із рівним доступом до служби [1; 2; 4; 5; 10]. Такі кроки посилюють “PAR”, підвищують довіру до держави та наближають євроінтеграційну мету.

Межі дослідження пов'язані з тим, що матеріал має описово-аналітичний характер і спирається на відкриті звіти, політичні документи та офіційні вебресурси; запропоновані пілоти потребують емпіричної перевірки в органах різних рівнів із урахуванням специфіки посад. Наступний етап передбачає тестування інструментів у реальних конкурсах, порівняння з контрольними групами та регулярне вимірювання “KPI” (ключових показників ефективності) комунікації в динаміці, що відкриває перспективи для поглиблених кількісних і змішаних досліджень в Україні.

#### Література:

1. OECD/SIGMA. Державне управління в Україні: оцінювання за Принципами державного управління. Париж: OECD/SIGMA, грудень 2023 року. URL: [https://www.sigmaxweb.org/en/publications/public-administration-in-ukraine\\_078d08d4-en.html](https://www.sigmaxweb.org/en/publications/public-administration-in-ukraine_078d08d4-en.html)
2. Європейська Комісія, DG NEAR. Звіт щодо України – 2024. 30 жовтня 2024 року. URL: [https://enlargement.ec.europa.eu/document/download/1924a044-b30f-48a2-99c1-50edeac14da1\\_en?filename=Ukraine+Report+2024.pdf](https://enlargement.ec.europa.eu/document/download/1924a044-b30f-48a2-99c1-50edeac14da1_en?filename=Ukraine+Report+2024.pdf)
3. Про державну службу: Закон України від 10 грудня 2015 року № 889-VIII (чинний). Київ: Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/889-19>
4. Національне агентство України з питань державної служби. Уряд підтримав законопроект, що відновлює конкурсну процедуру добору державних службовців. 14 липня 2025 року. URL: <https://nads.gov.ua/en/news/the-government-supported-the-draft-law-that-restores-the-competitive-procedure-for-recruiting-civil-servants>
5. Міністерство у справах ветеранів України. Держслужба для ветеранів: Мінветеранів запустило е-Карту вакансій для ветеранів та ветеранок. URL: <https://mva.gov.ua/presenter/category/86-novini/derzhsluzhba-dlya-veteraniv-minveteraniv-zapustilo-e-kartu-vakansiy-dlya-veteraniv-ta-veteranok>
6. Кабінет Міністрів України. Уряд схвалив Стратегію ветеранської політики до 2030 року. 29 листопада 2024 року. URL: <https://www.kmu.gov.ua/en/news/uriad-skhvalyv-stratehiu-veteranskoj-polityky-na-period-2030-roku>
7. UK Civil Service. Схема “Great Place to Work for Veterans”. Офіційна сторінка. URL: <https://www.civil-service-careers.gov.uk/great-place-to-work-for-veterans/>
8. U.S. Office of Personnel Management. *Vet Guide for HR Professionals* (керівництво щодо переваг для ветеранів). URL: <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/veterans-services/vet-guide-for-hr-professionals/>
9. Public Service Commission of Canada. Аудит застосування пріоритету для ветеранів (переривання передавання даних). 21 січня 2025 року. URL: <https://www.canada.ca/en/public-service-commission/services/publications/audit-order-preference-veterans-data-outage.html>
10. OECD. *OECD Report on Public Communication: The Global Context and the Way Forward*. Париж: OECD, 2021. URL: [https://www.eca.europa.eu/ECAPublications/SR-2024-24/SR-2024-24\\_EN.pdf](https://www.eca.europa.eu/ECAPublications/SR-2024-24/SR-2024-24_EN.pdf)
11. U.S. Office of Personnel Management. *Guide to Processing Personnel Actions. Chapter 7: Documenting Veterans' Preference*. 2023. URL: <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/data-analysis-documentation/personnel-documentation/processing-personnel-actions/gppa07.pdf>

12. U.S. Office of Personnel Management. *Veterans and Transitioning Service Members*. URL: <https://www.opm.gov/fedshirevets/veteran-job-seekers/vets/>
13. UK Government. *Civil Service Starts Guaranteed Interview Scheme for Veterans*. 5 жовтня 2020 року. URL: <https://www.gov.uk/government/news/civil-service-starts-guaranteed-interview-scheme-for-veterans>
14. UK Government. *Information Regarding Civil Service's Guaranteed Interview Scheme for Veterans* (відповідь на запит за законом про свободу інформації). 2020. URL: [https://assets.publishing.service.gov.uk/media/61b7403cd3bf7f05545e1400/Information\\_regarding\\_civil\\_service\\_starts\\_garunteed\\_interview\\_scheme\\_for\\_Veterans\\_2020\\_and\\_other\\_questions.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/media/61b7403cd3bf7f05545e1400/Information_regarding_civil_service_starts_garunteed_interview_scheme_for_Veterans_2020_and_other_questions.pdf)
15. Wyre Council. Політика "Veterans Guaranteed Interview Scheme". Офіційна сторінка. URL: <https://www.wyre.gov.uk/jobs-1/veterans-guaranteed-interview-scheme>
16. Veterans Affairs Canada. Аудит проблеми передавання даних до PSC, що вплинула на працевлаштування ветеранів: аналітична записка. 20 листопада 2024 року. URL: <https://public.cdn.cloud.veterans.gc.ca/pdf/about-vac/who-we-are/department-officials/minister/briefing/dec2-2024/30-public-service-commission-data-transfer-issue-en.pdf>
17. UNDP Ukraine. *Adapting to Civilian Life: Entry Points to Strengthen Veterans' Reintegration in Ukraine (Based on reSCORE Ukraine 2024)*. 2025. URL: <https://www.undp.org/ukraine/publications/adapting-civilian-life-entry-points-strengthen-veterans-reintegration-ukraine-based-rescore-ukraine-2024>
18. UNDP Ukraine. *Adapting to Civilian Life: Entry Points to Strengthen Veterans' Reintegration in Ukraine* (full report, EN/UA). 2025. URL: [https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2025-08/pub\\_unukr24\\_veterans-adapting-to-civilian-life\\_eng\\_2208.pdf](https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2025-08/pub_unukr24_veterans-adapting-to-civilian-life_eng_2208.pdf)
19. Кабінет Міністрів України. Уряд підтримав проєкт Закону, що відновлює конкурсну процедуру. Пресреліз, 14 липня 2025 року. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/uriad-pidtrymav-proekt-zakonu-shcho-vidnovliuie-konkursnu-protseduru>
20. Національне агентство України з питань державної служби. Уряд підтримав проєкт Закону, що відновлює конкурсну процедуру. 14 липня 2025 року. URL: <https://nads.gov.ua/news/uriad-pidtrymav-proekt-zakonu-shcho-vidnovliuie-konkursnu-protseduru>
21. Міністерство у справах ветеранів України. На е-Карті вакансій державної служби для ветеранів та ветеранок розміщено вже понад 200 пропозицій. URL: <https://mva.gov.ua/presenter/category/86-novini/na-e-karti-vakansiy-derzhavnoi-sluzhbi-dlya-veteraniv-ta-veteranok-rozmischeno-vzhe-ponad-200-propozitsiy>
22. Платформа е-Ветеран. е-Карта вакансій. URL: <https://eveteran.gov.ua/>
23. Міністерство у справах ветеранів України. Як подати заяву на відбір на посаду фахівця із супроводу ветеранів та демобілізованих осіб: покрокова інструкція. 22 серпня 2024 року. URL: <https://mva.gov.ua/presenter/category/86-novini/yak-podati-zayavu-na-vidbir-na-posadu-fahivtsya-iz-suprovodu-veteraniv-ta-demobilizovanih-osib-pokrokovainstruktsiya>

### References:

1. OECD/SIGMA. *Public Administration in Ukraine: Assessment against the Principles of Public Administration*. Paris, OECD/SIGMA, December 2023. Available at: [https://www.sigmaweb.org/en/publications/public-administration-in-ukraine\\_078d08d4-en.html](https://www.sigmaweb.org/en/publications/public-administration-in-ukraine_078d08d4-en.html)
2. European Commission, DG NEAR. *Ukraine 2024 Report*. 30 October 2024. Available at: [https://enlargement.ec.europa.eu/document/download/1924a044-b30f-48a2-99c1-50edeac14da1\\_en?filename=Ukraine+Report+2024.pdf](https://enlargement.ec.europa.eu/document/download/1924a044-b30f-48a2-99c1-50edeac14da1_en?filename=Ukraine+Report+2024.pdf)
3. Pro derzhavnu sluzhbu [On Civil Service]: Law of Ukraine No. 889-VIII of 10 December 2015 (current). Kyiv, Verkhovna Rada Ukrainy. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/889-19> [in Ukrainian].
4. National Agency of Ukraine on Civil Service. *The Government Supported the Draft Law that Restores the Competitive Procedure for Recruiting Civil Servants*. 14 July 2025. Available at: <https://nads.gov.ua/en/news/the-government-supported-the-draft-law-that-restores-the-competitive-procedure-for-recruiting-civil-servants>
5. Ministry of Veterans Affairs of Ukraine. *Civil Service for Veterans: The Ministry Launched an e-Vacancy Map for Veterans*. Available at: <https://mva.gov.ua/presenter/category/86-novini/derzhsluzhba-dlya-veteraniv-minveteraniv-zapustilo-e-kartu-vakansiy-dlya-veteraniv-ta-veteranok> [in Ukrainian].
6. Cabinet of Ministers of Ukraine. *Government Approves Veterans Policy Strategy up to 2030*. 29 November 2024. Available at: <https://www.kmu.gov.ua/en/news/uriad-skhvalyv-stratehiu-veteranskoipolityky-na-period-2030-roku>
7. UK Civil Service. *Great Place to Work for Veterans Scheme*. Available at: <https://www.civil-service-careers.gov.uk/great-place-to-work-for-veterans/>
8. U.S. Office of Personnel Management. *Vet Guide for HR Professionals (Veterans' Preference)*. Available at: <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/veterans-services/vet-guide-for-hr-professionals/>
9. Public Service Commission of Canada. *Audit on the Application of the Order of Preference for Veterans (Data Transfer Outage)*. 21 January 2025. Available at: <https://www.canada.ca/en/public-service-commission/services/publications/audit-order-preference-veterans-data-outage.html>

10. OECD. OECD Report on Public Communication: The Global Context and the Way Forward. Paris, OECD, 2021. Available at: [https://www.eca.europa.eu/ECAPublications/SR-2024-24/SR-2024-24\\_EN.pdf](https://www.eca.europa.eu/ECAPublications/SR-2024-24/SR-2024-24_EN.pdf)
11. U.S. Office of Personnel Management. Guide to Processing Personnel Actions. Chapter 7: Documenting Veterans' Preference. 2023. Available at: <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/data-analysis-documentation/personnel-documentation/processing-personnel-actions/gppa07.pdf>
12. U.S. Office of Personnel Management. Veterans and Transitioning Service Members. Available at: <https://www.opm.gov/fedshirevets/veteran-job-seekers/vets/>
13. UK Government. Civil Service Starts Guaranteed Interview Scheme for Veterans. 5 October 2020. Available at: <https://www.gov.uk/government/news/civil-service-starts-guaranteed-interview-scheme-for-veterans>
14. UK Government. Information Regarding Civil Service's Guaranteed Interview Scheme for Veterans (Freedom of Information Release). 2020. Available at: [https://assets.publishing.service.gov.uk/media/61b7403cd3bf7f05545e1400/Information\\_regarding\\_civil\\_service\\_starts\\_garunteed\\_interview\\_scheme\\_for\\_Veterans\\_2020\\_and\\_other\\_questions.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/media/61b7403cd3bf7f05545e1400/Information_regarding_civil_service_starts_garunteed_interview_scheme_for_Veterans_2020_and_other_questions.pdf)
15. Wyre Council. Veterans Guaranteed Interview Scheme. Policy page. Available at: <https://www.wyre.gov.uk/jobs-1/veterans-guaranteed-interview-scheme>
16. Veterans Affairs Canada. Audit on the PSC Data Transfer Issue Impacting Veteran Hiring: Briefing Note. 20 November 2024. Available at: <https://public.cdn.cloud.veterans.gc.ca/pdf/about-vac/who-we-are/departement-officials/minister/briefing/dec2-2024/30-public-service-commission-data-transfer-issue-en.pdf>
17. UNDP Ukraine. Adapting to Civilian Life: Entry Points to Strengthen Veterans' Reintegration in Ukraine (Based on reSCORE Ukraine 2024). 2025. Available at: <https://www.undp.org/ukraine/publications/adapting-civilian-life-entry-points-strengthen-veterans-reintegration-ukraine-based-rescore-ukraine-2024>
18. UNDP Ukraine. Adapting to Civilian Life: Entry Points to Strengthen Veterans' Reintegration in Ukraine (Full Report, EN/UA PDFs). 2025. Available at: [https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2025-08/pub\\_unukr24\\_veterans-adapting-to-civilian-life\\_eng\\_2208.pdf](https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2025-08/pub_unukr24_veterans-adapting-to-civilian-life_eng_2208.pdf)
19. Cabinet of Ministers of Ukraine. Uriad pidtrymav proekt Zakonu, shcho vidnovliuie konkursnu protseduru [The Government Supported the Draft Law that Restores the Competitive Procedure]. Press release, 14 July 2025. Available at: <https://www.kmu.gov.ua/news/uriad-pidtrymav-proekt-zakonu-shcho-vidnovliuie-konkursnu-protseduru> [in Ukrainian].
20. National Agency of Ukraine on Civil Service. Uriad pidtrymav proekt Zakonu, shcho vidnovliuie konkursnu protseduru [The Government Supported the Draft Law that Restores the Competitive Procedure]. 14 July 2025. Available at: <https://nads.gov.ua/news/uriad-pidtrymav-proekt-zakonu-shcho-vidnovliuie-konkursnu-protseduru> [in Ukrainian].
21. Ministry of Veterans Affairs of Ukraine. Na e-Karti vakansii derzhavnoi sluzhby dlia veteraniv ta veteranok rozmishcheno vzhe ponad 200 propozytsii [More than 200 Civil Service Vacancies for Veterans Have Already Been Posted on the e-Vacancy Map]. Available at: <https://mva.gov.ua/prescenter/category/86-novini/na-e-karti-vakansiy-derzhavnoi-sluzhbi-dlya-veteraniv-ta-veteranok-rozmishcheno-vzhe-ponad-200-propozitsiy> [in Ukrainian].
22. e-Veteran Platform. e-Karta vakansii [e-Vacancy Map]. Available at: <https://eveteran.gov.ua/> [in Ukrainian].
23. Ministry of Veterans Affairs of Ukraine. Yak podaty zaiavu na vidbir na posadu fakhivtsia iz suprodu veteraniv ta demobilizovanykh osib: pokrokovy instruktsiia [How to Apply for the Position of Specialist in Supporting Veterans and Demobilised Persons: Step-by-Step Instruction]. 22 August 2024. Available at: <https://mva.gov.ua/prescenter/category/86-novini/yak-podati-zayavu-na-vidbir-na-posadu-fahivtsya-iz-suprodu-veteraniv-ta-demobilizovanih-osib-pokrokovainstruktsiya> [in Ukrainian].

*Дата надходження статті: 24.07.2025*

*Дата прийняття статті: 18.08.2025*

*Дата публікації (оприлюднення) статті: 30.09.2025*