

УДК 35.072(477)

DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.93.356957>

КО-ПРОДУКУВАННЯ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ ЯК ФОРМА ВЗАЄМОДІЇ ДЕРЖАВИ, БІЗНЕСУ ТА ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА: МОЖЛИВОСТІ ТА ОБМЕЖЕННЯ В УКРАЇНІ

Дикань О. В., докт. екон. наук, професор (УкрДУЗТ)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2087-9257>

Семенцова О. В., канд. екон. наук, доцент (УкрДУЗТ)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2897-8580>



У статті досліджується ко-продукування публічної політики як форма багатосуб'єктної взаємодії держави, бізнесу та громадянського суспільства в Україні. Розкрито теоретичні засади підходу, проаналізовано інституційні можливості та обмеження його реалізації, визначено чинники ефективності спільного вироблення політики в умовах воєнних і післявоєнних трансформацій. Обґрунтовано напрями удосконалення механізмів партнерської взаємодії для підвищення результативності та легітимності публічних управлінських рішень і розвитку інституцій партнерства.

Ключові слова: ко-продукування, публічна політика, взаємодія, держава, бізнес, громадянське суспільство, обмеження, можливості.

CO-PRODUCTION OF PUBLIC POLICY AS A FORM OF INTERACTION BETWEEN THE STATE, BUSINESS, AND CIVIL SOCIETY: OPPORTUNITIES AND CONSTRAINTS IN UKRAINE

Dikan O. V., Doctor of Economics, Professor (USURT),

Sementsova O. V., Candidate of Economic Sciences, associate professor (USURT)

The article provides a theoretical and methodological analysis of the co-production of public policy as a form of interaction between the state, business, and civil society in the context of the transformation of the public administration system in Ukraine.

The article conceptualizes co-production as a multi-actor governance model that moves beyond traditional hierarchical approaches and involves the joint identification of public problems, formulation of policy decisions, their implementation, and evaluation with the participation of public authorities, business representatives, and civil society institutions. Contemporary scholarly approaches to the interpretation of co-production are analyzed within the framework of network governance and the paradigm of new public governance.

The study identifies the specific features of the development of co-production practices in Ukraine, which remain fragmented and insufficiently institutionalized. The involvement of non-state actors in key stages of the policy cycle is often limited, while existing mechanisms of interaction frequently remain consultative rather than enabling genuine joint policy-making.

The main opportunities of co-production include improving the quality and relevance of public policy decisions, fostering innovation and digital governance tools, strengthening policy legitimacy, and increasing trust between the state and society. At the same time, the implementation of co-production is constrained by several factors, including resource asymmetry among actors, unequal access to decision-making processes, regulatory gaps, and

a low level of institutional trust.

The article concludes that co-production is a promising approach to enhancing the effectiveness and adaptability of public governance in Ukraine. Its development requires institutionalization of cross-sectoral cooperation mechanisms, strengthening the capacity of non-state actors, and establishing stable partnership models between the state, business, and civil society.

Keywords: *co-production, public policy, interaction, state, business, civil society, restrictions, opportunities.*

Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями. У сучасних умовах трансформації системи публічного управління в Україні зростає потреба у впровадженні таких моделей формування публічної політики, що забезпечують не лише формальну участь заінтересованих сторін, а й їх реальний вплив на зміст управлінських рішень. У цьому контексті концепція ко-продукування публічної політики, яка передбачає спільну участь органів державної влади, бізнесу та інститутів громадянського суспільства у формуванні, реалізації та оцінюванні публічних рішень, розглядається як перспективна форма багатосуб'єктної взаємодії у сфері публічного управління. Однак, в українських умовах такі практики мають фрагментарний характер і не спираються на достатньо сформоване інституційне підґрунтя.

Складність упровадження ко-продукування зумовлюється суперечністю між декларованою необхідністю залучення бізнесу та громадянського суспільства до процесів вироблення політики та фактично обмеженим їх впливом на прийняття управлінських рішень. Наявні інструменти взаємодії, зокрема консультації з громадськістю чи механізми публічно-приватного партнерства, часто залишаються процедурними і не трансформуються у повноцінне спільне вироблення політики, що обмежує використання ресурсного та експертного потенціалу позадержавних акторів.

Наукова проблема полягає у недостатній теоретико-методологічній

визначеності ко-продукування публічної політики в системі публічного управління України, зокрема у відсутності узгодженого розуміння його сутності, форм реалізації та меж застосування. Недостатньо дослідженими залишаються чинники результативності ко-продукування та ризики його формалізації, що особливо актуально в умовах воєнних і післявоєнних трансформацій.

Отже, дослідження ко-продукування публічної політики як форми взаємодії держави, бізнесу та громадянського суспільства спрямоване на подолання розриву між теоретичними моделями участі та реальними управлінськими практиками і формування підґрунтя для вдосконалення інституційних механізмів публічного управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасній науковій літературі ко-продукування розглядається як важливий напрям трансформації публічного управління, пов'язаний із переходом від ієрархічних моделей державного регулювання до мережевих форм взаємодії між державними інституціями, бізнесом і громадянським суспільством [1]. Систематичні огляди міжнародних досліджень засвідчують, що ко-продукування дедалі частіше розглядається як інструмент інновацій у публічному секторі та механізм підвищення ефективності публічних політик і послуг, водночас у наукових працях відзначається концептуальна багатозначність цього поняття та різноманітність підходів до його інтерпретації [2].

В українському науковому дискурсі питання ко-продукування безпосередньо досліджується відносно обмежено, однак його окремі аспекти розглядаються в межах ширших досліджень публічного управління, розвитку інституційної взаємодії та участі громадянського суспільства у процесах вироблення державної політики. Аналіз сучасних наукових праць засвідчує зростання уваги дослідників до проблематики міжсекторальної взаємодії держави, бізнесу та громадянського суспільства в умовах трансформаційних змін соціально-економічного розвитку України.

Політологічний вимір цієї проблематики розкрито у дослідженні О. Назарчука, де проаналізовано еволюцію взаємодії влади та бізнесу в Україні, виявлено суперечності пострадянської моделі співпраці та наголошено на необхідності інституціоналізації каналів взаємодії, особливо в умовах воєнних викликів та повоєнного відновлення держави [3].

У роботі О. Сенишин, Н. Ільків та Є. Уголькова обґрунтовано стратегічні напрями співпраці бізнесу, громадських організацій і держави в умовах динамічних змін, підкреслено значення партнерських механізмів для ефективного вирішення соціально-економічних проблем та підвищення результативності суспільного розвитку [4].

М. Пророчук акцентує увагу на інституційних механізмах взаємодії влади та бізнесу у сфері інфраструктурного розвитку, підкреслюючи значення державно-приватного партнерства як інструменту реалізації масштабних інфраструктурних проєктів та мобілізації ресурсів приватного сектору [5]. У низці досліджень увагу зосереджено на формуванні інституційних механізмів партнерства між державою, бізнесом і громадянським суспільством, розвитку державно-приватного партнерства, а також посиленні ролі громадського сектору у процесах вироблення та

реалізації публічної політики [6-9].

У дослідженні В. Диканя, І. Токмакової та І. Чорнобровки обґрунтовано підходи щодо ко-продукування з метою створення антикризового інструментарію державної політики підтримки малого і середнього бізнесу в умовах воєнних викликів, що передбачає використання фінансових, інституційних та організаційних механізмів державного регулювання підприємницької діяльності [6]. У роботі [7] доведено, що міжсекторальна взаємодія виступає важливим чинником інноваційного розвитку економіки та післявоєнного відновлення України, а також потребує формування ефективних інституційних і стратегічних механізмів координації інтересів різних суспільних акторів.

Загалом сучасні наукові підходи засвідчують, що інтеграція ресурсів і компетенцій різних секторів суспільства є важливим чинником підвищення ефективності публічного управління, розвитку інноваційної економіки та зміцнення демократичних інститутів. Разом з цим, потребують подальшого дослідження питання інституціоналізації механізмів взаємодії та формування ефективних моделей партнерства в умовах сучасних суспільно-політичних трансформацій України.

Поряд з цим у вітчизняній літературі дедалі частіше підкреслюється значення інтеграції різних ресурсів та експертного потенціалу державних і недержавних акторів у процесах формування публічних рішень. У цьому контексті увага приділяється питанням підвищення стійкості управлінських систем, розвитку цифрових інструментів управління та адаптації управлінських моделей до умов сучасної соціально-економічної турбулентності [8, 9].

Таким чином, аналіз сучасних наукових досліджень свідчить про поступове формування міждисциплінарного підходу до вивчення

ко-продукування як механізму взаємодії держави, бізнесу та громадянського суспільства. Однак, питання інституційних умов, управлінських механізмів і практичних моделей реалізації ко-продукування в системі публічного управління України залишаються недостатньо дослідженими, що зумовлює актуальність подальших наукових розвідок у цьому напрямі.

Формування цілей статті (постановка завдання). Метою статті є теоретико-методологічне осмислення ко-продукування публічної політики як форми взаємодії держави, бізнесу та громадянського суспільства в умовах сучасних трансформацій публічного управління в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ко-продукування публічної політики у сучасній теорії публічного управління розглядається як форма багатосуб'єктної взаємодії, що виходить за межі традиційних моделей державного регулювання та консультативної участі заінтересованих сторін. На відміну від ієрархічного підходу, в межах якого держава виступає основним і часто єдиним суб'єктом формування політики, ко-продукування передбачає спільне визначення проблем, формування управлінських рішень, їх реалізацію та оцінювання за участю органів публічної влади, представників бізнесу та інститутів громадянського суспільства. Така модель ґрунтується на ідеї розподіленої відповідальності та взаємодоповнюваності ресурсів, знань і компетенцій різних акторів публічної політики.

У системі публічного управління України ко-продукування публічної політики формується в умовах складних трансформацій, зумовлених реформуванням державного управління, децентралізацією, цифровізацією та викликами воєнного і післявоєнного розвитку. Ці процеси об'єктивно підвищують потребу в залученні недержавних акторів до вироблення

публічних рішень, оскільки держава не володіє достатніми ресурсами для самостійного реагування на багатовимірні соціально-економічні проблеми. Водночас на практиці взаємодія держави, бізнесу та громадянського суспільства часто залишається фрагментарною та обмежується окремими інструментами консультацій, партнерських проєктів або ситуативної співпраці.

Аналіз управлінських практик свідчить, що ко-продукування публічної політики в Україні наразі перебуває на початковій стадії інституційного становлення. Формально закріплені механізми участі громадськості та взаємодії з бізнесом не завжди трансформуються у реальне спільне вироблення політики, оскільки домінує адміністративна логіка прийняття рішень, орієнтована на збереження контролю з боку органів влади. За таких умов ко-продукування часто набуває характеру обмеженої або символічної участі, що не передбачає реального впливу недержавних акторів на стратегічні параметри публічної політики.

Важливим чинником, що визначає можливість ко-продукування, є рівень інституційної спроможності та довіри між суб'єктами взаємодії. Для держави це пов'язано зі здатністю делегувати частину повноважень і визнавати експертний потенціал бізнесу та громадянського суспільства. Для бізнесу ко-продукування означає перехід від ролі об'єкта регулювання до активного учасника формування політики, що потребує прозорих правил гри та передбачуваного регуляторного середовища. Для інститутів громадянського суспільства ключовим є наявність організаційної зрілості та професійної експертизи, що дозволяє брати участь не лише у публічних обговореннях, а й у розробленні змістовних управлінських рішень.

Особливої актуальності ко-продукування публічної політики набуває в умовах кризових ситуацій, коли

традиційні управлінські інструменти виявляються недостатньо ефективними. Воєнний стан та процеси відновлення України актуалізували нові форми взаємодії між державою, бізнесом і громадянським суспільством, зокрема у сферах гуманітарної допомоги, відбудови інфраструктури, підтримки вразливих груп населення. У цих сферах елементи

ко-продукування проявляються більш виразно, оскільки виникає об'єктивна необхідність поєднання державних рішень з ресурсами приватного сектору та ініціативами громадськості.

Разом із тим ко-продукування публічної політики супроводжується низкою обмежень і ризиків (рис. 1).

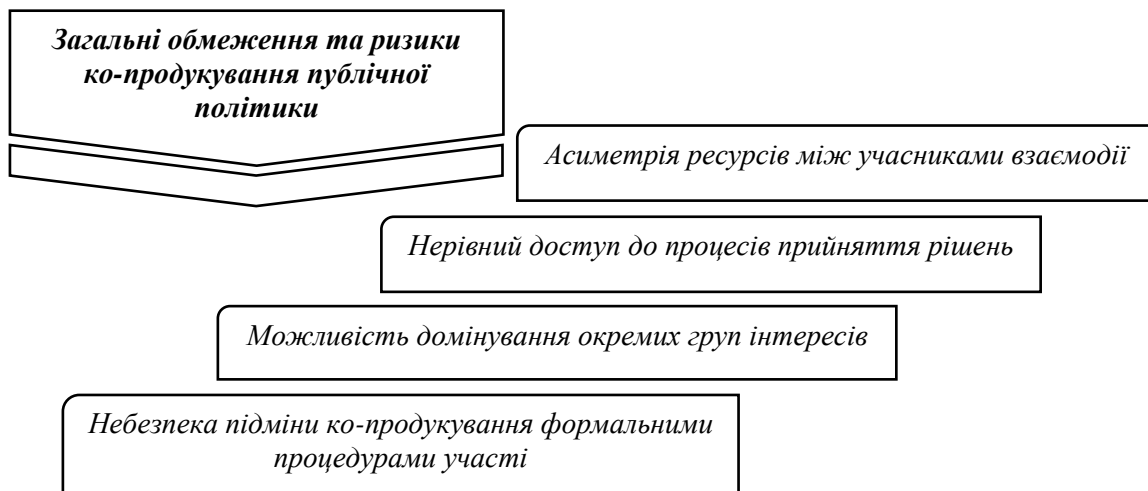


Рис. 1. Загальні обмеження та ризики ко-продукування публічної політики в Україні

Важливо враховувати, що за відсутності чітких інституційних правил і механізмів координації ко-продукування може втрачати свою управлінську цінність і перетворюватися на інструмент легітимації вже прийнятих рішень.

У даному разі ко-продукування публічної політики доцільно розглядати не як універсальну модель, а як гнучкий управлінський підхід, ефективність якого залежить від конкретного політичного, соціального та інституційного середовища. Для України його впровадження потребує поєднання нормативного закріплення принципів багатосуб'єктної взаємодії з розвитком управлінської культури партнерства, що передбачає відкритість, взаємну

відповідальність і орієнтацію на спільний публічний інтерес.

В умовах сьогодення можливості ко-продукування публічної політики в Україні визначаються насамперед поєднанням об'єктивної потреби держави у додаткових ресурсах і зростаючої спроможності бізнесу та громадянського суспільства до участі у виробленні управлінських рішень. В умовах воєнних і післявоєнних трансформацій ко-продукування виступає не лише як інструмент демократизації публічного управління, а як практичний механізм підвищення ефективності політики шляхом інтеграції експертного, фінансового та соціального потенціалу недержавних акторів (рис. 2).

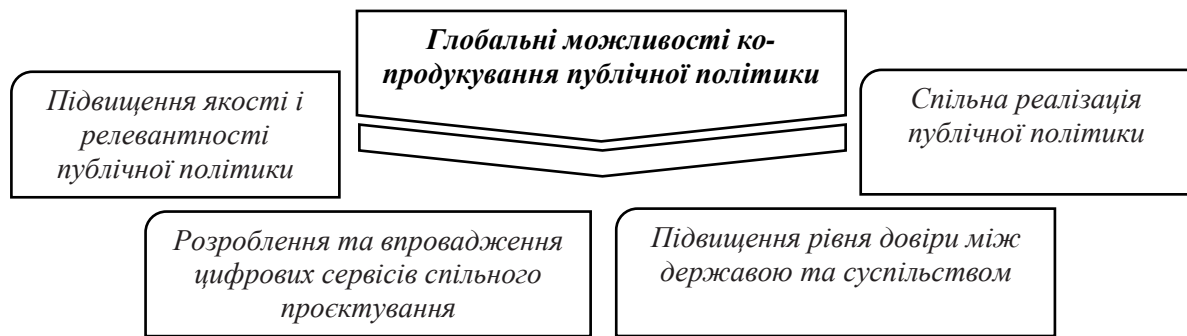


Рис. 2. Глобальні можливості ко-продукування публічної політики в Україні

Однією з ключових можливостей ко-продукування є підвищення якості і релевантності публічної політики завдяки спільному визначенню проблем та цілей. На практиці це може реалізовуватися через залучення галузевих бізнес-асоціацій і профільних громадських організацій до розроблення стратегічних документів. Наприклад, у сфері економічного відновлення ко-продукування може відбуватися у форматі спільної підготовки регіональних програм підтримки малого та середнього бізнесу, де держава формує рамкові умови та інструменти підтримки, бізнес надає інформацію про реальні бар'єри та ризики, а громадянське суспільство виконує функцію суспільного контролю та адвокації інтересів локальних спільнот. У такому випадку публічна політика формується не «згори донизу», а як результат узгодження інтересів і можливостей усіх учасників.

Важливою можливістю ко-продукування є також спільна реалізація публічної політики, коли держава виступає не єдиним виконавцем, а координатором процесу. У соціальній сфері це може проявлятися у реалізації програм підтримки внутрішньо переміщених осіб, де органи влади забезпечують нормативне та фінансове підґрунтя, бізнес долучається через створення робочих місць або надання послуг, а громадські організації безпосередньо працюють з цільовими групами та адаптують державні рішення

до реальних потреб людей. Така форма ко-продукування дозволяє не лише зменшити навантаження на державний апарат, а й підвищити адресність і гнучкість публічної політики.

Окремий потенціал ко-продукування розкривається у сфері цифрового публічного управління. Розроблення та впровадження цифрових сервісів може відбуватися у форматі спільного проєктування, коли держава визначає стратегічні цілі цифровізації, IT-бізнес пропонує технологічні рішення, а громадянське суспільство бере участь у тестуванні сервісів і формуванні вимог з позиції користувача. У цьому випадку ко-продукування дозволяє створювати не лише технологічно ефективні, а й соціально прийнятні управлінські інструменти, що відповідають принципам доступності та інклюзивності.

Можливості ко-продукування також пов'язані з підвищенням рівня довіри між державою та суспільством. Спільна участь бізнесу й громадських організацій у формуванні та реалізації публічної політики створює умови для прозорості управлінських рішень і зменшення конфліктності. Наприклад, у сфері екологічної політики ко-продукування може проявлятися у спільному моніторингу екологічних ризиків, де держава забезпечує регуляторні механізми, бізнес адаптує виробничі процеси до нових вимог, а громадські ініціативи здійснюють незалежний контроль і інформування населення. У

результаті формується політика, що сприймається як спільна відповідальність, а не як нав'язане регулювання.

Таким чином, ко-продукування публічної політики в Україні відкриває можливості для переходу від фрагментарної взаємодії до системного партнерства між державою, бізнесом та громадянським суспільством. Його практична реалізація дозволяє підвищити

якість управлінських рішень, посилити їх легітимність та забезпечити більш стійкі результати публічної політики, особливо в умовах обмежених ресурсів і високої соціальної динаміки.

Співставлення можливостей та обмежень ко-продукування в Україні за критеріальними категоріями публічної політики наведено на рис. 3.



Рис. 3. Порівняння можливостей та обмежень ко-продукування в Україні

Результати дослідження щодо можливостей ко-продукування за сферами публічної політики в Україні та фактичних управлінських практик наведено у табл. 1.

Подолання існуючих обмежень ко-

продукування публічної політики в Україні потребує системного підходу, який поєднує нормативні, організаційні та соціокультурні заходи (рис. 4).

Таблиця 1

Аналітична характеристика можливостей ко-продукування за сферами публічної політики в Україні

Сфера публічної політики	Зміст ко-продукування	Роль держави	Участь бізнесу	Участь громадянського суспільства	Очікуваний управлінський ефект
Стратегічне планування розвитку	Спільне визначення проблем, цілей і пріоритетів публічної політики	Формування нормативної рамки та координація процесу	Надання галузевої експертизи та оцінка економічних наслідків	Адвокація суспільних інтересів і залучення локальних спільнот	Підвищення релевантності стратегічних рішень і їх суспільної легітимності
Економічна та підприємницька політика	Спільне розроблення програм підтримки бізнесу та відновлення економіки	Ініціювання програм і фінансове забезпечення	Визначення практичних бар'єрів та участь у реалізації заходів	Громадський контроль і моніторинг ефективності	Зростання ефективності державної підтримки та зменшення регуляторних ризиків
Соціальна політика	Спільна реалізація соціальних програм і послуг	Формування стандартів і механізмів фінансування	Надання послуг, створення робочих місць, соціальна відповідальність	Безпосередня робота з цільовими групами	Підвищення адресності та якості соціальних послуг
Цифрове публічне управління	Спільне проєктування та впровадження цифрових сервісів	Визначення цілей цифровізації та забезпечення доступу до даних	Розроблення технологічних рішень	Тестування сервісів і формування користувачьких вимог	Зростання зручності, доступності та довіри до публічних сервісів
Екологічна та регуляторна політика	Спільний моніторинг і коригування регуляторних рішень	Встановлення норм і контроль за їх дотриманням	Адаптація виробничих процесів	Незалежний контроль та інформування громадськості	Підвищення прозорості та зменшення конфліктності регулювання

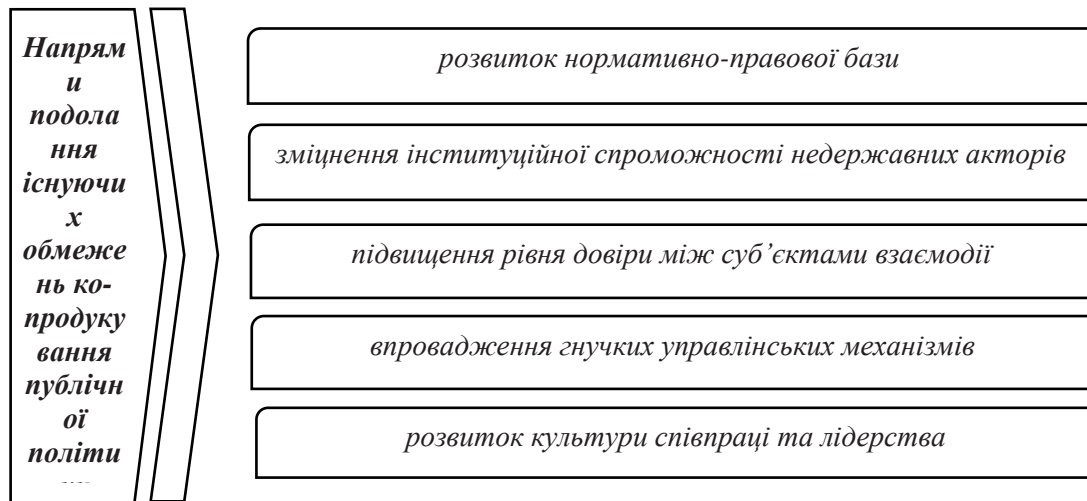


Рис. 4. Напрями подолання існуючих обмежень ко-продукування публічної політики в Україні

Перш за все, критично важливим є розвиток нормативно-правової бази, що чітко регламентує права і обов'язки всіх учасників процесу, гарантує прозорі механізми участі та створює стабільні правила гри для держави, бізнесу та громадянського суспільства. Сталі процедури консультацій, спільного планування і оцінювання результатів дозволяють перетворити формальні консультації на реальне ко-створення політики.

По-друге, необхідним є зміцнення інституційної спроможності недержавних акторів, зокрема громадських організацій і бізнес-асоціацій. Це передбачає розвиток експертного потенціалу, доступ до інформаційних і фінансових ресурсів, а також підготовку кадрів, здатних ефективно взаємодіяти з органами влади на всіх етапах політичного циклу. Такий підхід підвищує здатність недержавних акторів брати на себе частину відповідальності за формування та реалізацію політики.

Соціокультурний аспект передбачає підвищення рівня довіри між суб'єктами взаємодії. Довгострокові партнерські проекти, відкриті платформи для діалогу, регулярне інформування суспільства про результати співпраці і прозора система

контролю допомагають сформувати атмосферу взаємної відповідальності. Цей фактор особливо важливий в умовах високої поляризації і історично сформованого недовіри до державних інститутів.

Крім того, важливим є впровадження гнучких управлінських механізмів, які дозволяють адаптувати політику до динамічних соціально-економічних та кризових умов. Інструменти цифровізації, електронного урядування та спільних платформ для обміну даними між державою, бізнесом та громадянським суспільством підвищують швидкість прийняття рішень і точність їх адресності. Водночас вони забезпечують прозорість і доступність процесу для всіх учасників.

Нарешті, подолання обмежень потребує культури співпраці та лідерства, орієнтованої на партнерство. Державні службовці, лідери бізнесу та керівники громадських організацій повинні сприймати ко-продукування як інструмент колективної відповідальності, а не як формальну процедуру. Формування спільних цінностей, взаємна повага до компетенцій і ресурсів кожного учасника створює передумови для ефективного багатостороннього вироблення публічної

політики.

Системне поєднання цих заходів дозволяє зменшити структурні, інституційні та соціокультурні бар'єри, підвищити ефективність і легітимність публічної політики, а також сприяти розвитку більш стійких і адаптивних моделей ко-продукування у сучасній Україні.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Дослідження ко-продукування публічної політики як форми взаємодії держави, бізнесу та громадянського суспільства в Україні дозволяє зробити кілька ключових висновків. По-перше, ко-продукування є перспективною моделлю підвищення ефективності, адаптивності та легітимності публічних рішень, особливо в умовах обмежених ресурсів та кризових ситуацій. Воно дозволяє інтегрувати експертний потенціал бізнесу, ресурси громадянського суспільства та стратегічні цілі держави, створюючи механізми взаємної відповідальності та партнерства.

По-друге, ефективність ко-продукування обмежується структурними, інституційними та соціокультурними факторами, серед яких асиметрія ресурсів і повноважень, недосконалість нормативно-правового забезпечення, низький рівень довіри та нестійкість політичного середовища. Подолання цих обмежень потребує системного поєднання законодавчих, організаційних і соціокультурних заходів, спрямованих на створення прозорих процедур, підвищення спроможності недержавних акторів і формування культури партнерства та взаємної відповідальності.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні інтегрованих моделей ко-продукування, що враховують специфіку українського соціально-політичного контексту та сучасні виклики у сфері публічного управління. Ці моделі можуть включати комплексні підходи до оцінки ефективності багатосуб'єктної взаємодії, визначення показників впливу

недержавних акторів на вироблення політики, а також дослідження механізмів підвищення довіри та стабільності партнерства між державою, бізнесом і громадянським суспільством.

Особливий інтерес для майбутніх досліджень становить аналіз практичних кейсів впровадження ко-продукування у різних сферах публічного управління, включаючи економічну, соціальну, екологічну та цифрову політику, що дозволить виокремити ефективні практики та трансформувати їх у масштабовані управлінські моделі. Разом із цим актуальним є дослідження впливу ко-продукування на формування довгострокових суспільних цінностей, демократичних процесів і стійкості публічних інституцій в Україні.

Таким чином, ко-продукування публічної політики відкриває нові перспективи для розвитку інноваційних, інклюзивних та адаптивних форм управління, а подальші дослідження сприятимуть формуванню науково-обґрунтованих рекомендацій щодо оптимізації багатосторонньої взаємодії між державою, бізнесом і громадянським суспільством.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1 Loeffler E., Bovaird T. (eds.). *The Palgrave Handbook of Co-Production of Public Services and Outcomes*. Cham : Palgrave Macmillan, 2021. URL: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-030-53705-0>.

2 Sorrentino M., Sicilia M., Howlett M. Understanding co-production as a new public governance tool. *Policy and Society*. 2018. Vol. 37 (3). URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14494035.2018.1521676#abstract>.

3 Назарчук О. М. Взаємодія бізнесу і влади в Україні: суперечності та перспективи. *Регіональні студії*. 2025. № 40. С. 62–66. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/7>

3275.

4 Сенишин, О., Ільків, Н., Угольков, Є. Стратегічні напрями взаємодії бізнесу, громадських організацій і держави в часи динамічних змін *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3042>.

5 Пророчук М. В. Механізм взаємодії влади та бізнесу у сфері інфраструктури. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2020. Том 31 (70). № 4. С. 126-133. URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/4_2020/23.pdf.

6 Дикань В. Л., Токмакова І. В., Чорнобровка І. В. Антикризовий інструментарій стратегії державного управління малим і середнім бізнесом. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. № 89. С. 9-19. URL: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/28941/1/Dykan.pdf>.

7 Стратегічні орієнтири розвитку партнерства держави, бізнесу та науки в контексті повоєнного відновлення України : монографія / за ред. І. М. Грищенко, А. О. Касич, І. О. Тарасенко. Київ : КНУТД, 2023. 267 с. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/24821>.

8 Зоренко К. Р. Взаємодія бізнес-структур з органами влади і суспільства в Україні та шляхи її оптимізації. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*. 2023. № 1 (79). С. 43-48. URL: https://pa.stateandregions.zp.ua/archive/1_2023/7.pdf.

9 Корощенко М., Іванова А. Стратегічні провайдери публічної політики України в умовах євроінтеграції під час російсько-української війни. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2023. № 30. С. 136-145. URL: <http://taais.oridu.odessa.ua/article/view/324883>.

REFERENCES

1 Loeffler E., Bovaird T. (eds.) (2021) *The Palgrave Handbook of Co-Production of Public Services and Outcomes*. Cham: Palgrave Macmillan. URL: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-030-53705-0> (in English).

2 Sorrentino M., Sicilia M., Howlett M. (2018) Understanding co-production as a new public governance tool. *Policy and Society*, vol. 37 (3). URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14494035.2018.1521676#abstract>.

3 Nazarchuk O. M. (2025) Vzaiemodii biznesu i vlady v Ukraini: superechnosti ta perspektyvy [Interaction between business and government in Ukraine: contradictions and prospects]. *Rehionalni studii*, № 40, P. 62–66. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/73275>.

4 Senyshyn O., Ilkiv N., Uholkov Ye. (2023) Stratehichni napriamy vzaiemodii biznesu, hromadskykh orhanizatsii i derzhavy v chasy dynamichnykh zmin [Strategic directions of interaction between business, public organizations and the state in times of dynamic changes]. *Ekonomika ta suspilstvo*, № 56. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3042>.

5 Prochuk M. V. (2020) Mekhanizm vzaiemodii vlady ta biznesu u sferi infrastruktury [Mechanism of interaction between government and business in the field of infrastructure]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Serii: Derzhavne upravlinnia*, vol. 31 (70), № 4, P. 126–133. URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/4_2020/23.pdf.

6 Dykan V. L., Tokmakova I. V., Chornobrovka I. V. (2025) Antykryzovyi instrumentarii stratehii derzhavnoho upravlinnia malym i sereдным biznesom [Anti-crisis toolkit of the state management strategy for small and medium-sized businesses]. *Visnyk ekonomiky transportu i*

promyslovosti, № 89, P. 9–19. URL: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/28941/1/Dykan.pdf>.

7 Hryshchenko I. M., Kasych A. O., Tarasenko I. O. (eds.) (2023) *Stratehichni oriientyry rozvytku partnerstva derzhavy, biznesu ta nauky v konteksti povoiennoho vidnovlennia Ukrainy* [Strategic guidelines for the development of partnership between the state, business and science in the context of post-war recovery of Ukraine]. Kyiv: KNUTD.

URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/24821> (in Ukrainian).

8 Zorenko K. R. (2023) *Vzaiemodiia biznes-struktur z orhanamy vlady i suspilstva v Ukraini ta shliakhy yii optymizatsii* [Interaction of business structures with government authorities and society in

Ukraine and ways of its optimization]. *Derzhava ta rehiony. Seriya: Publichne upravlinnia i administruvannia*, no. 1 (79), pp. 43–48.

URL: https://pa.stateandregions.zp.ua/archive/1_2023/7.pdf.

9 Koroshchenko M., Ivanova A. (2023) *Stratehichni provaidery publichnoi polityky Ukrainy v umovakh yevrointehratsii pid chas rosiisko-ukrainskoi viiny* [Strategic providers of public policy in Ukraine under conditions of European integration during the Russian-Ukrainian war]. *Teoretychni ta prykladni pytannia derzhavotvorennia*, № 30, P. 136–145.

URL: <http://taais.oridu.odessa.ua/article/view/324883>.

Стаття надійшла 6.03.26

Стаття прийнята до друку після рецензування 12.03.26