

<https://doi.org/10.26565/1992-2337-2026-1-25>

УДК 351.851:355.23]:352]:351.73

**Поступна Олена Вікторівна,**

доктор наук з державного управління, професор,  
професор кафедри публічного управління та адміністрування  
навчально-наукового юридичного інституту

Державного університету економіки і технологій, м. Кривий Ріг,  
вулиця Медична, 16, Кривий Ріг, Дніпропетровська область, 50005, Україна  
e-mail: [posolv48@gmail.com](mailto:posolv48@gmail.com) <https://orcid.org/0000-0002-0622-0966>

## МЕХАНІЗМИ КООРДИНАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ОСВІТНЬОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ПІДГОТОВКИ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ ТА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ

**Анотація.** У статті актуалізовано проблему оптимізації функціонального базису публічного управління в контексті реалізації людиноцентристського підходу до ветеранів, учасників бойових дій та військовослужбовців на етапі їхнього освітнього й професійного транзиту до цивільного життя.

Методологічну основу роботи становить системний підхід із застосуванням компаративного та структурно-функціонального аналізу, що дозволило класифікувати інструменти координації влади за чотирма базовими групами. Концептуальний та термінологічний аналіз використано для уточнення понятійно-категоріального апарату. Матричний метод покладено в основу побудови розробки авторської матриці взаємодії компонентів врядування, а моделювання дозволило сформувати прикладні вектори модернізації координаційних зв'язків.

У статті обґрунтовано специфіку та траєкторію взаємовпливу підготовки військових і муніципального сервісного менеджменту через два вектори: підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування щодо роботи з комбатантами та забезпечення якісного освітнього транзиту ветеранів для їх інтеграції в муніципальну службу. Ідентифіковано деструктивні чинники та бар'єри міжвідомчої взаємодії: нормативно-правову розсинхронізацію законодавства, ізолюваність державних реєстрів, інформаційну асиметрію та фінансово-технічні дисбаланси територіальних громад. Запропоновано комплекс стратегічних рекомендацій щодо модернізації координаційних механізмів через три ключові вектори: цифровізацію процесів (упровадження модуля «Ветеран-Адмін» на базі інтеграції даних ЄДЕБО та ЄДРВВ), децентралізацію держзамовлення (застосування тристоронніх угод «ОМС – ЗВО – Ветеран») через систему цільових освітніх ваучерів) та стандартизацію якості сервісу на місцях шляхом затвердження державного стандарту сертифікатної програми «Ветеранський простір у сфері адмінпослуг» для діючих та майбутніх посадовців місцевого самоврядування.

**Як цитувати:** Поступна О. В. Механізми координації державної освітньої політики у сфері підготовки військовослужбовців та місцевого самоврядування щодо забезпечення якості надання адміністративних послуг. *Державне будівництво*. 2026. № 1 (39). С. 389–411. <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2026-1-25>

**In cites:** Postupna, O.V. (2026). Mechanisms for coordination of state educational policy in the field of training of military servants and local self-government in relation to ensuring the quality of administrative services. *State Formation*, no. 1 (39), 389–411. <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2026-1-25> [in Ukrainian].

© Поступна О. В., 2026



This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0

*Ключові слова: державна освітня політика, підготовка військовослужбовців, органи місцевого самоврядування, політика якості, адміністративні послуги, механізми координації, Центр надання адміністративних послуг.*

**Постановка проблеми.** Повномасштабна військова агресія та завдання повоєнного відновлення актуалізують переосмислення публічного управління, зокрема на засадах людиноцентризму щодо військовослужбовців і ветеранів. Індикатором зрілості врядування є створення інклюзивної системи підтримки на етапах декомпресії, демобілізації та ресоціалізації. На стику державної політики й муніципального розвитку постає потреба в інтеграції оборонно-освітнього сектору та сервісного менеджменту органів місцевого самоврядування (далі – ОМС).

Проте, фіксується суттєвий інституційний розрив між центральними органами виконавчої влади (Міністерством оборони України (далі – Міноборони), Міністерством у справах ветеранів України (далі – Мінветеранів), Міністерством освіти і науки України (далі – МОН України), які формують стратегічний вектор, та ОМС через мережу Центрів надання адміністративних послуг (далі – ЦНАП), що безпосередньо реалізують сервісну функцію. Брак адаптованих механізмів координації призводить до деструктивних явищ:

- відірваності програм перекваліфікації військових від реальних потреб територіальних громад (далі – ТГ) та локальних ринках праці;
- слабкої інтеграції унікальних лідерських компетентностей ветеранів у систему муніципальної служби;
- нестачі у працівників ЦНАП специфічних знань із військового законодавства та психологічної компетентності.

Формування інтегрованих механізмів координації державної освітньої політики й потенціалу ОМС є вкрай важливим для національної безпеки, збереження людського капіталу та розбудови сервісної архітектури, орієнтованого на потреби захисників, що й зумовлює доцільність дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання координації діяльності органів влади в умовах сучасних викликів досліджували О. Безпалова [4], О. Кузьмук [16], Н. Липовська [17], В. Суворов [31] та ін. Окремий масив наукових розвідок присвячено модернізації та адаптації системи військової освіти в період воєнного стану, зокрема її євроатлантичній трансформації. Зазначений тематичний напрям фундаментально вивчено у працях В. Ананьїна [2], В. Артамощенка [3], А. Бухуна [6], Н. Вавілової [7], І. Зеленого [12], Л. Петрової [19], В. Рахманова [27], О. Сальнікової [30], О. Цевельова [32] тощо. Теоретичні, організаційні та правові засади забезпечення якості й моніторингу надання адміністративних послуг ОМС в умовах реформи висвітлено у працях В. Вдовічена [8], А. Грушевої [9], Т. Корольок [15], С. Прокопенка [26], О. Ременяк [28], І. Яременка [33] та ін. Обґрунтування програмно-цільового підходу до прийняття управлінських рішень та екологічного контексту безпеки представлено у працях [39; 40].

У міжнародному науковому дискурсі процеси цифрової трансформації GovTech та формування сервісних моделей досліджували А. Беєр [34], С. Валле [43], О. Велсберг [42], А. Дьорр [35], Дж. Карре [36], І. Мергель [37], А. Муссагулова [38], Л. Тіллберг [41] та ін. Наукові здобутки іноземних авторів акцентують на важливості трансферу компетентностей ветеранів та прояві емпатії у публічному секторі.

Існуючі праці переважно зосереджені або на загальних аспектах реформування військової освіти, або на ізольованому вивченні інфраструктури надання адміністративних послуг, що зумовлює необхідність формування цілісної структурно-функціональної моделі модернізації координаційних механізмів в умовах децентралізації та цифровізації публічного управління.

**Мета статті** полягає в теоретичному обґрунтуванні, комплексному моделюванні та визначенні шляхів удосконалення механізмів координації між суб'єктами державної освітньої політики у сфері підготовки військовослужбовців та органами місцевого самоврядування задля забезпечення нової якості надання адміністративних послуг в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення України.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- концептуалізувати сутність та детермінувати взаємозв'язок між поняттями «державна освітня політика у військовій сфері», «механізми координації суб'єктів публічної влади» та «якість надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування» в контексті людиноцентристського підходу;
- структурувати та класифікувати інструментарій механізмів координації, що забезпечують синергію між державними інституціями та муніципалітетами;
- обґрунтувати специфіку реалізації та траєкторії взаємовпливу процесів підготовки військовослужбовців і сервісного менеджменту на місцевому рівні;
- ідентифікувати деструктивні чинники, інституційні бар'єри та дисбаланси, які стримують ефективну горизонтальну та вертикальну взаємодію між Міноборони, Мінветеранів, МОН України та ОМС у зазначеній сфері;
- розробити стратегічні рекомендації та прикладні пропозиції щодо модернізації координаційних механізмів, спрямованих на цифровізацію процесів, децентралізацію державного замовлення на перепідготовку кадрів та впровадження уніфікованих стандартів якості адміністративних послуг для учасників бойових дій і ветеранів.

**Застосована методологія і методи.** Методологічну основу дослідження становить комплексний та системний підхід крізь призму людиноцентризму, що дозволяє розглядати координацію дій суб'єктів публічної влади та муніципального сервісного менеджменту як єдину взаємопов'язану систему. Для досягнення поставленої мети застосовано спектр наукових методів:

- корпоративний та структурно-функціональний аналіз – використано для структурування внутрішньої архітектури впливу та детальної класифікації інструментів координації за чотирма базовими групами (нормативно-правові, організаційно-управлінські, інформаційно-технологічні, фінансово-економічні);
- метод концептуалізації та термінологічного аналізу – застосовано задля чіткого визнання понятійно-категоріального апарату дослідження;
- матричний метод – залучено для побудови аналітичної матриці взаємодії компонентів врядування, що наочно демонструє точки дотику досліджуваних концептів;
- метод типізації та класифікації – покладено в основу виявлення, групування та аналізу інституційних бар'єрів і дисбалансів у взаємодії між суб'єктами публічної влади на горизонтальному та вертикальному рівнях;
- моделювання – використано для розробки цілісної структурно-функціональної моделі модернізації координаційних механізмів та стратегічних рекомендацій щодо інтеграції ветеранів у муніципальну службу.

**Виклад основного матеріалу.** В умовах сучасних геополітичних викликів та децентралізації влади в Україні постає нагальна потреба в оптимізації взаємодії між органами державної влади та місцевим самоврядуванням. Ефективність такої синергії безпосередньо впливає на національну безпеку та рівень задоволеності громадян публічними послугами [23]. Формування цілісного теоретико-методологічного підґрунтя для координації зазначених суб'єктів є першочерговим завданням, оскільки наявність термінологічних розбіжностей та брак узгоджених механізмів управління стримують інституційну інтеграцію, зважаючи забезпеченню високої якості сервісно-орієнтованої держави в контексті військових і цивільних потреб [31].

Дослідження інтеграційних процесів у сфері публічного управління потребує чіткої концептуалізації понятійно-категоріального апарату. Фундаментом досліджуваної проблематики виступає людиноцентристський підхід, який переорієнтовує вектор державної діяльності з суто фіскально-контрольних функцій на обслуговування потреб особистості, суспільства та держави [38].

Розглядаючи дефініцію «державна освітня політика у військовій сфері», варто звернутися до праць українських вчених, у яких автори визначають це поняття як цілеспрямовану діяльність владних інститутів із формування системи військових знань, умінь та навичок, спрямовану на забезпечення обороноздатності країни шляхом підготовки висококваліфікованих військових кадрів та формування у них патріотичної свідомості [27; 30]. Військова освітня політика в умовах людиноцентризму трансформується: якщо раніше військово-вослужбовець розглядався лише як функціональна одиниця оборонного сектору, то тепер – це особистість, що володіє широким спектром професійних та громадянських компетентностей.

Термін «механізми координації суб'єктів публічної влади» ґрунтовно

досліджено ученими у наукових працях [4; 16]. Здебільшого вони трактують ці механізми як сукупність правових, організаційних, інструментальних та процедурних засобів, за допомогою яких досягається узгодженість дій, інтеграція зусиль та гармонізація інтересів різних гілок і рівнів публічної влади задля досягнення спільних стратегічних цілей. У контексті дослідження координація виступає сполучною ланкою, що транслює оборонні стандарти та освітні програми у площину практичної взаємодії з регіональними структурами.

Концепт «якість надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування» деталізовано у наукових статтях, де вчені зазначають, що якість послуг є комплексним показником, який відображає ступінь відповідності процесу та результату надання послуги очікуванням і потребам отримувача (громадянина, військовослужбовця, ветерана) за такими критеріями як доступність, оперативність, законність, прозорість та культура обслуговування [5; 15; 26].

Взаємозв'язок між трьома окресленими категоріями має системний, ієрархічний та функціональний характер. Об'єднуючим стрижнем цієї тріади виступає людина, уособлена у постаті військовослужбовця, ветерана чи члена їхніх родин, чиї права на якісну освіту, соціальний захист та безперешкодний доступ до державних сервісів гарантуються синергією публічних суб'єктів.

Побудова такої синергетичної моделі управління базується на чіткій детермінації функціональних зав'язків між її ключовими елементами. Розгляд цього взаємозв'язку крізь призму людиноцентризму дозволяє виокремити такі стратегічні вектори взаємодії, як:

1) трансляція освітніх результатів у соціальний капітал. Державна освітня політика у військовій сфері формує специфічні та загальні компетентності військовослужбовців [12; 18]. Проте етап реалізації цих компетентностей та адаптації військових до цивільного життя або отримання ними специфічних сервісів під час служби відбувається на рівні ТГ [41];

2) координаційний центр. Механізми координації забезпечують інформаційний, нормативний та ресурсний обмін між Міноборони, МОН України та ОМС [11; 14]. Без чіткої координації державні стандарти підготовки та соціальної інтеграції військових залишається декларативними, не знайшовши відображення у практиці роботи місцевих ЦНАП [8];

3) кінцевий результат – якість послуг. Ефективна координація та адаптована під потреби сьогодення військова освіта безпосередньо детермінують якість послуг на місцях [9; 20]. Сюди входить і сервісна підтримка ветеранів, і надання пільг, і видача довідок, і сприяння у працевлаштуванні через підвищення кваліфікації [33].

Для наочної демонстрації взаємозв'язку та визначення точок дотику зазначених концептів пропонуємо розглянути аналітичну матрицю (табл. 1).



Таблиця 1. – Матриця взаємодії компонентів публічного управління в межах людиноцентристського підходу

Table 1. – Matrix of interaction of public administration components within the framework of a human-centered approach

| Компонент системи публічного врядування<br>Component of the public governance system | Об'єктивний фокус у межах підходу<br>Objective focus within the approach                | Роль у забезпеченні прав військовослужбовців<br>Role in ensuring the rights of military personnel                            | Інструменти реалізації<br>Implementation tools                                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Державна освітня політика у військовій сфері                                         | Професійний розвиток особистості, формування стійкості та правової культури військового | Забезпечення інтелектуальної та психологічної готовності до виконання обов'язків, а також до подальшої реінтеграції в соціум | Стандарти військової освіти, програми перепідготовки, курси лідерства та сервісної комунікації         |
| Механізми координації суб'єктів публічної влади                                      | Організаційно-правові зв'язки, міжвідомчі комунікаційні канали та узгодження інтересів  | Усунення бюрократичних бар'єрів між оборонним відомством та ОМС при наданні сервісів                                         | Спільні меморандуми, інтегровані інформаційні системи (реєстри), єдині протоколи міжвідомчої взаємодії |
| Якість надання адміністративних послуг ОМС                                           | Кінцевий споживач (військовослужбовець, ветеран, член родини) та його задоволеність     | Безпосередня реалізація законних прав та інтересів громадян, створення безбар'єрного середовища                              | ЦНАП, цифрові сервіси («Ветеран»), принципи «єдиного вікна» та зворотний зв'язок від громадян          |

Джерело: сформовано автором на основі [3; 15; 21; 36]

Source: generated by the author based on [3; 15; 21; 36]

Аналіз наведених у таблиці даних дає підстави для твердження, що кожен компонент системи виконує унікальну, але взаємодоповнюючу функцію. Державна освітня політика виступає первинним етапом, де закладаються ціннісні орієнтири та базові знання. Механізми координації діють як горизонтальні та вертикальні інтегратори, що пов'язують стратегічні державні цілі з можливостями муніципалітетів. Якість надання послуг на місцевому рівні є результатом критерієм, за яким оцінюється ефективність функціонування всієї державно-управлінської архітектури.

Отже, детермінація взаємозв'язку між цими категоріями в межах людиноцентризму виявляє замкнений управлінський цикл: освіта формує свідомого суб'єкта та кваліфікованого надавача/отримувача послуг; координація забезпечує безперебійність та системність процесів управління; якісний муніципальний сервіс виступає практичним утіленням людиноцентризму, де потреби військовослужбовця задовольняються оперативно, прозоро та з повагою до його гідності. Брак уваги до будь-якого з елементів цієї матриці неминуче призведе до деградації всієї системи загалом.

В цілому, концептуалізація сутності та детермінування взаємозв'язку між досліджуваними категоріями доводить, що ефективне забезпечення якості адмінпослуг для військовослужбовців на рівні місцевого самоврядування неможливе без інтеграції оборонно-освітньої складової та оптимізації міжвідомчих зав'язків [16]. Людиноцентристський підхід вимагає відмови від ізольованого функціонування державних інституцій та муніципальних органів. Лише через впровадження дієвих координаційних механізмів, які синхронізують освітні стандарти військової сфери із сервісними можливостями ТГ, можна досягти високих стандартів надання публічних послуг, гарантуючи соціальну стабільність та захист тих, хто забезпечує безпеку держави [36].

Практичне втілення зазначеної синхронізації та перехід від теоретичного осмислення людиноцентризму до його безпосередньої реалізації на місцях покладається на управлінський інструментарій публічної влади. Саме тому оптимізація взаємодії між державними інституціями та муніципалітетами у сфері підготовки військовослужбовців і забезпечення якості адмінпослуг потребує чіткого розмежування та впорядкування наявного управлінського інструментарію [30]. Системна класифікація засобів координації дає змогу виявити функціональні можливості кожного компонента та забезпечити їхню узгоджену дію задля досягнення синергетичного ефекту в інтересах кінцевих бенефіціарів – військовослужбовців та членів їхніх родин [41].

Для досягнення такого ефекту необхідно детально структурувати внутрішню архітектуру впливу, розподіливши наявні важелі за їхньою функціональною природою та спрямованістю. Керуючись цим методологічним підходом, наукове обґрунтування архітектури механізмів координації дозволяє диференціювати застосовуваний інструментарій за чотирма базовими групами: нормативно-правові, організаційно-управлінські, інформаційно-технологічні та фінансово-економічні інструменти.

Перша група – нормативно-правові інструменти – утворює імперативний базис взаємодії. Зазначені інструменти регламентують компетенцію суб'єктів публічної влади, визначають межі їхньої самостійності та встановлюють юридичну відповідальність за якість реалізації покладених функцій [8; 23]. Правова координація мінімізує ризики дублювання повноважень та усуває колізії між актами центральних органів виконавчої влади та рішеннями ОМС. Практичним прикладом застосування цього інструментарію є розробка та впровадження типових положень про комісії/сектори/відділи з питань підтримки ветеранів та військовослужбовців у структурі виконавчих комітетів міських рад, що затверджуються відповідними рішеннями муніципалітетів на виконання загальнодержавних стратегій реінтеграції [22].

Організаційно-управлінські інструменти (друга група) забезпечують безпосереднє формування комунікаційних каналів та налагодження горизонтальних зв'язків. До цієї групи належать колегіальні органи, міжвідомчі робочі групи, координаційні ради, а також спільні заходи з підвищення кваліфікації поса-

дових осіб [34]. Реалізація організаційного інструментарію ілюструється практикою створення координаційних рад з питань ветеранської політики при обласних військових адміністраціях та міських радах [4]. Такі дорадчі органи об'єднують представників територіальних центрів комплектування (далі – ТЦК) та соціальної підтримки (далі – СП), ОМС, закладів освіти та громадських організацій (далі – ГО), дозволяючи оперативно вирішувати питання соціальної адаптації звільнених у запас бійців [10; 27].

Інформаційно-технологічні інструменти (третя група) виступають технологічним драйвером сучасної сервісної держави, забезпечуючи швидкість, прозорість та безбар'єрність міжвідомчого обміну даними [37]. Сюди відносять інтегровані державні реєстри, хмарні сервіси, електронні платформи взаємодії та цифрові кабінети. Яскравим прикладом у вітчизняній практиці є інтеграція Єдиного державного реєстру ветеранів війни (далі – ЄДРВВ) [21] з локальними інформаційними системами ЦНАП та впровадження урядового сервісу «Адмін-сервіс «Ветеран»» [1], що функціонує за принципом «єдиного вікна» та автоматизує обмін довідками між оборонним відомством і муніципалітетами.

Фінансово-економічні інструменти, що належать до четвертої групи інструментарію, підкріплюють управлінські рішення необхідними матеріально-технічними та фінансовими ресурсами [5]. Вони охоплюють механізми міжбюджетних трансфертів, цільові субвенції, програми співфінансування, місцеві програми соціальної підтримки та грантові ресурси. Прикладом слугує практика затвердження муніципальних програм «Турбота» (веб-ресурс: <https://peacefund.com.ua/programi/turbota/>) або «Комплексні програми Захисників та Захисниць України», у межах яких кошти місцевих бюджетів спрямовуються на фінансування додаткових освітніх послуг для ветеранів, організацію професійної перепідготовки на базі місцевих комунальних закладів вищої чи професійно-технічної освіти, а також на виплату матеріальної допомоги [13; 33].

Для наочної систематизації та компаративного аналізу функціонального навантаження зазначених груп інструментів у табл. 2 згруповано та деталізовано відповідні елементи управлінського впливу.

Дані таблиці унаочнюють, що побудова ефективної системи публічного управління у досліджуваній сфері не може обмежуватися застосуванням лише однієї групи інструментів. Кожна категорія інструментарію має унікальну зону відповідальності та компенсує обмеження інших. Зокрема, нормативно-правові інструменти створюють обов'язкове для виконання правове поле, проте вони позбавлені гнучкості та потребують організаційно-управлінських засобів для адаптації під специфіку конкретної ТГ. У свою чергу, найкращі організаційні ініціативи залишаються нереалізованими у разі відсутності фінансово-економічного підкріплення та сучасного інформаційно-технологічного супроводу.



Таблиця 2. – Комплексна класифікація інструментарію механізмів координації в системі «Держава – Муніципалітет»

Table 2. – Comprehensive classification of the tools of coordination mechanisms in the “State – Municipality” system

| Група інструментів<br>Tool group | Функціональне призначення<br>Functional purpose                               | Ключові елементи (складові)<br>Key elements (components)                   | Приклад практичного впровадження<br>Example of practical implementation                                                                            |
|----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Нормативно-правові               | Забезпечення легітимності, стандартизація процесів та розподіл повноважень    | Закони, урядові постанови, меморандуми про співпрацю, локальні рішення ОМС | Розробка муніципальних регламентів надання послуг ветеранам на основі Закону України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту» |
| Організаційно-управлінські       | Налагодження оперативної комунікації, спільне прийняття рішень                | Міжвідомчі комісії, координаційні ради, спільні тренінги, воркшопи         | Діяльність Координаційної ради з питань ветеранської політики при виконавчому комітеті міської ради                                                |
| Інформаційно-технологічні        | Автоматизація обміну даними, прискорення обслуговування, верифікація статусів | Електронні реєстри, системи ЕДО, вебпортали, мобільні застосунки           | Впровадження комплексного сервісу «Я-Ветеран» у мережі модернізованих ЦНАПів через інтеграцію з Дія.Engine                                         |
| Фінансово-економічні             | Ресурсне забезпечення виконання завдань, матеріальне стимулювання             | Цільові субвенції, місцеві програми, пільги, компенсаційні виплати         | Виділення коштів з місцевого бюджету на фінансування курсів перекваліфікації для учасників бойових дій                                             |

Джерело: сформовано автором на основі [4; 9; 15; 42]

Source: generated by the author based on [4; 9; 15; 42]

Особливу увагу привертає взаємозв'язок між інформаційно-технологічними та організаційно-управлінськими інструментами. Упровадження електронних сервісів типу «Я-Ветеран» (веб-ресурс: <https://eveteran.gov.ua/>) у практику роботи ЦНАП різко знижує навантаження на посадових осіб місцевого самоврядування, мінімізує часові витрати отримувачів послуг та нівелює людський фактор. Водночас, це вимагає регулярного проведення спільних міжвідомчих навчань для персоналу ТЦК та СП адміністраторів ЦНАП, що актуалізує роль організаційного інструментарію. Таким чином, наведені дані демонструють глибоку взаємозалежність усіх чотирьох компонентів.

Отже, варто зазначити, що найвищий рівень синергії між державними інституціями та муніципалітетами досягається за умови інтегрованого, системного застосування всього спектра інструментів. Формування єдиного координаційного простору дозволяє трансформувати державну політику у сфері військової освіти

та соціального захисту в якісній, доступній та результативній адмінпослугі на рівні кожної ТГ.

Структурування та класифікація інструментарію механізмів координації доводить, що ефективність взаємодії суб'єктів публічної влади безпосередньо залежить від збалансованості нормативно-правових, організаційних, цифрових та фінансових засобів [16]. Своєчасне впровадження новітніх технологій електронного урядування у поєднанні з належним фінансуванням місцевих програм та чітким розподілом повноважень дає змогу подолати інституційну роз'єднаність [37]. Системне використання запропонованого інструментарію виступає запорукою формування стійкої моделі публічного управління, здатної гнучко реагувати на потреби військовослужбовців і забезпечувати високу якість сервісної діяльності ОМС [36].

Узгоджене застосування класифікованого інструментарію координації знаходить своє практичне втілення у формуванні стійких зв'язків між оборонним сектором та муніципальним простором. [17] Наукове обґрунтування специфіки реалізації та траєкторії взаємовпливу процесів підготовки військовослужбовців і сервісного менеджменту на місцевому рівні дозволяє розкрити динаміку цієї взаємодії, яка розгортається за двома ключовими функціональними векторами:

- 1) підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування;
- 2) забезпеченню освітнього транзиту (перепідготовки) демобілізованих військовослужбовців для їх подальшої інтеграції в муніципальну службу.

Перший вектор охоплює трансформацію професійних компетентностей працівників муніципалітетів задля відповідності вимогам сервісного менеджменту в умовах воєнного та поствоєнного періодів [5; 15]. Посадові особи місцевого самоврядування першими комунікують із ветеранами, тому їхня підготовка має виходити за межі стандартного діловодства [38]. Траєкторія взаємовпливу тут виявляється у тому, що специфіка військового досвіду отримувачів послуг безпосередньо диктує архітектуру навчальних програм для службовців. Мова йде про опанування навичок безбар'єрного спілкування, психологічної першої допомоги, специфіки правового статусу комбатантів та членів їхніх родин.

Практичним прикладом реалізації цього вектора є впровадження спеціалізованих короткострокових програм підвищення кваліфікації на базі регіональних центрів підвищення кваліфікації або курсів неформальної освіти, пов'язаних із особливостями взаємодії ОМС з учасниками бойових дій. Проходження такого навчання адміністраторами ЦНАП та працівниками соціальних відділів мінімізує ризики виникнення комунікативних бар'єрів, прискорює час обслуговування та трансформує суто бюрократичний процес у гнучкий сервісний менеджмент [26].

Другий функціональний вектор фокусується на забезпеченні якісного освітнього транзиту для осіб, які звільняються з лав Збройних Сил України. Перепідготовка демобілізованих військовослужбовців розглядається як потужне джерело кадрового підсилення для самих муніципалітетів [34]. Військовослужбовці володіють розвиненими лідерськими якостями, досвідом управління в умовах високої невизначеності, стресостійкістю та стратегічним мисленням. Спрямування цього потенціалу в русло місцевого самоврядування дозволяє задовольнити кадровий дефіцит у громадах.

Реалізація траєкторії освітнього транзиту ілюструється вітчизняними проєктами, що реалізуються спільно з міжнародними партнерами, такими як програми професійної адаптації за фінансової підтримки фондів чи у межах співпраці з провідними університетами [35]. Прикладом є розробка магістерських програм та сертифікатних курсів за спеціальністю «Публічне управління а адміністрування», адаптованих спеціально для ветеранів. Завдяки таким ініціатива колишні командири взводів чи рот проходять правову та економічну перепідготовку, після чого успішно інтегруються в муніципальну службу на посади керівників відділів цивільного захисту, інспекторів з безпеки або керівників комунальних підприємств [6; 12].

Взаємозалежність окреслених векторів формує циклічну модель: належним чином підготовлений апарат місцевої ради створює сприятливі умови та прозорі процедури для залучення ветеранів до управління громадою, а інтегровані в муніципальну службу колишні військові, володіючи унікальним практичним досвідом, реформують сервісний менеджмент зсередини, роблячи його максимально адаптованим до реальних потреб захисників [10].

Обґрунтування траєкторії взаємовпливу підготовку військових та сервісного менеджменту доводить, що підвищення кваліфікації муніципальних службовців і забезпечення професійного транзиту ветеранів є взаємодоповнюючими процесами [2]. Синергетичний ефект їхньої реалізації дозволяє одночасно вирішити проблему соціальної інтеграції демобілізованих осіб та забезпечити якісне оновлення кадрового потенціалу ОМС, трансформуючи систему локального управління на принципах людиноцентризму [38].

Попри очевидну соціоекономічну доцільність такого транзиту, його повноцінне розгортання наразі стримується системними деструкціями на рівні центральних та місцевих органів влади [16]. Забезпечення високої якості надання адміністративних послуг через синергію державної освітньої політики та професійного транзиту військовослужбовців вимагає злагодженої роботи багатьох акторів [27]. Проте на сучасному етапі архітектура горизонтальних і вертикальних зв'язків між Міноборони, Мінветеранів, МОН України та ОМС характеризується наявністю низки деструктивних чинників, які знижують загальну ефективність системи [31].

Першочерговою деструкцією виступає нормативно-правова розсинхронізація та відсутність єдиного інтегрованого стандарту підготовки кадрів для публічного сектору з-поміж колишніх військовослужбовців. Кожне відомство діє у межах власної дискреції та галузевого законодавства, що створює ситуацію, коли освітні стандарти не повною мірою враховують специфіку професійного досвіду комбатантів, а реальні потреби ОМС на місцях існують у паралельних площинах [7; 14]. На практиці спроби впровадження спеціалізованих сертифікатних програм із публічного управління для ветеранів виявляють правовий вакуум: нормативні акти соціальної адаптації складно узгодити із жорсткими вимогами Національного агентства України з питань державної служби (далі – НАДС) та МОН України, які регулюють класичну післядипломну освіту і не адаптовані під короткострокові інтенсивні курси [25].

Поглиблюють зазначену проблематику інституційні бар'єри, пов'язані із функціональною ізоляваністю («відомчими колодязями») та асиметрією інфор-

маційного обміну [31]. Через обмеження безпеки або відсутність взаємодії між державними реєстрами, ОМС позбавлені автоматизованого доступу до профілів управлінських компетентностей демобілізованих осіб (наприклад, у сферах логістики чи кризового менеджменту). Як результат, ТГ, які мають гострий дефіцит кваліфікованих кадрів для муніципальних сервісів, змушені діяти наосліп, не маючи змоги сформувати точкове цільове замовлення на навчання ветеранів у регіональних закладах вищої освіти (далі – ЗВО).

Вагомим деструктивним елементом є також організаційні дисбаланси між задекларованими пріоритетами ветеранської політики та фінансово-технічними спроможностями місцевої влади [5]. Досвід окремих міських громад Дніпропетровської та Харківської областей демонструє, що фінансування локальних програм підвищення кваліфікації ветеранів для роботи в ЦНАП майже повністю перекладається на місцеві бюджети або кошти міжнародних донорів [1; 40].

Детальна типізація виявлених інституційних перешкод, які стримують формування ефективного освітнього простору у зазначеній сфері, наведена в табл. 3.

Таблиця 3. – Типізація інституційних бар'єрів та дисбалансів у взаємодії суб'єктів державної освітньої політики

Table 3. – Typification of institutional barriers and imbalances in the interaction of state educational policy entities

| Рівень взаємодії<br>Level of interaction | Суб'єкти взаємодії<br>Interaction subjects         | Суть бар'єру / дисбалансу<br>The essence of the barrier/imbalance                                                 | Практичні прояви та наслідки<br>Practical manifestations and consequences                                                                                        |
|------------------------------------------|----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Горизонтальний (міжвідомчий)             | Міноборони –<br>Мінветеранів –<br>МОН України      | Відсутність наскрізних професійних стандартів та механізмів визнання неформальної / інформальної освіти ветеранів | Навички управління персоналом та кризового менеджменту, здобуті під час військової служби, не зараховуються МОН України як освітні кредити                       |
| Горизонтально-вертикальний               | Мінветеранів –<br>МОН України –<br>ОМС             | Інформальний розрив та відсутність координації між ЗВО та кінцевим роботодавцями в громадах                       | Освітні програми готують фахівців загального профілю, які не володіють специфікою роботи в сучасних цифрових реєстрах ЦНАП (наприклад, у системі «Вулик» чи Дія) |
| Вертикальний                             | Центральні органи виконавчої влади (ЦОВВ) –<br>ОМС | Фінансово-ресурсний дисбаланс (делегування повноважень без належного бюджетного покриття)                         | Громади нижчого рівня (селищні, сільські) неспроможні оплачувати якісні магістерські програми публічного управління для ветеранів                                |
| Організаційно-технологічний              | Усі суб'єкти взаємодії                             | Низький рівень інтеграції відомчих інформаційних систем та платформ                                               | ОМС не мають прогнозних даних щодо кількості ветеранів, які повернуться в громаду та потребуватимуть перенавчання для сфери адміністративних послуг              |

Джерело: сформовано власне автором  
Source: generated by the author himself

Наведені дані дозволяють констатувати, що ключова проблема криється у відсутності інституційного інтерфейсу – узгоджених процедур переведення військових компетентностей у цивільні освітні кваліфікації. Аналіз структури бар'єрів доводить, що горизонтальна ізолюваність міністерств безпосередньо зумовлює вертикальні збої на рівні муніципалітетів. Зокрема, нездатність оперативно легітимізувати управлінський досвід військових призводить до того, що ОМС втрачають цінний людський капітал, спроможний суттєво підвищити виконавчу дисципліну та антикорупційну стійкість у сфері надання послуг.

Узагальнення представлених масивів інформації свідчить про необхідність переходу від фрагментарних заходів до створення Єдиної національної рамки інтеграції ветеранів у системі публічної служби. Пропонується впровадження тристоронніх угод між ЗВО, Мінветеранів та ОМС, де заклади освіти виступають гнучкими провайдерами знань, профільне міністерство – координатором фінансових потоків (через ваучери на навчання), а громади – гарантами працевлаштування та замовниками конкретних навичок.

Загалом, дослідження деструктивних чинників та інституційних бар'єрів засвідчує, що діюча система взаємодії перебуває у стані структурної розсинхронізації. Головними перешкодами для забезпечення якості адміністративних послуг через залучення військовослужбовців є відсутність механізмів визнання військового досвіду в цивільній освіті, інформаційна закритість відомчих баз даних та фінансовий дисбаланс на муніципальному рівні [5; 41]. Подолання цих деструкцій можливе лише шляхом створення інтегрованої нормативно-правової бази та переходу до клієнтоорієнтованих, цифрових моделей міжвідомчої координації.

Трансформація виявлених деструктивних чинників у стійкі засади міжвідомчої взаємодії вимагає переходу від теоретичного аналізу бар'єрів до формування нормативно-прикладного базису реформи. Наріжним каменем такої модернізації має стати розроблення стратегічних рекомендацій та прикладних пропозицій, спрямованих на три фундаментальні вектори: 1) наскрізну цифровізацію процесів; 2) децентралізацію державного замовлення на перепідготовку кадрів; 3) впровадження уніфікованих стандартів якості адміністративних послуг для учасників бойових дій і ветеранів. Системна реалізація цих напрямів дозволить нівелювати наявні інституційні розриви та забезпечити ОМС висококваліфікованим людським капіталом з-поміж демобілізованих військовослужбовців [36].

Для наочної візуалізації системного характеру реформи та взаємозв'язку між її ключовими компонентами запропоновано концептуальну структурно-функціональну модель модернізації координаційних механізмів (рис. 1). Означений методологічний інструментарій дозволяє простежити, як визначені стратегічні вектори трансформують теоретичні засади у практичний результат на муніципальному рівні.



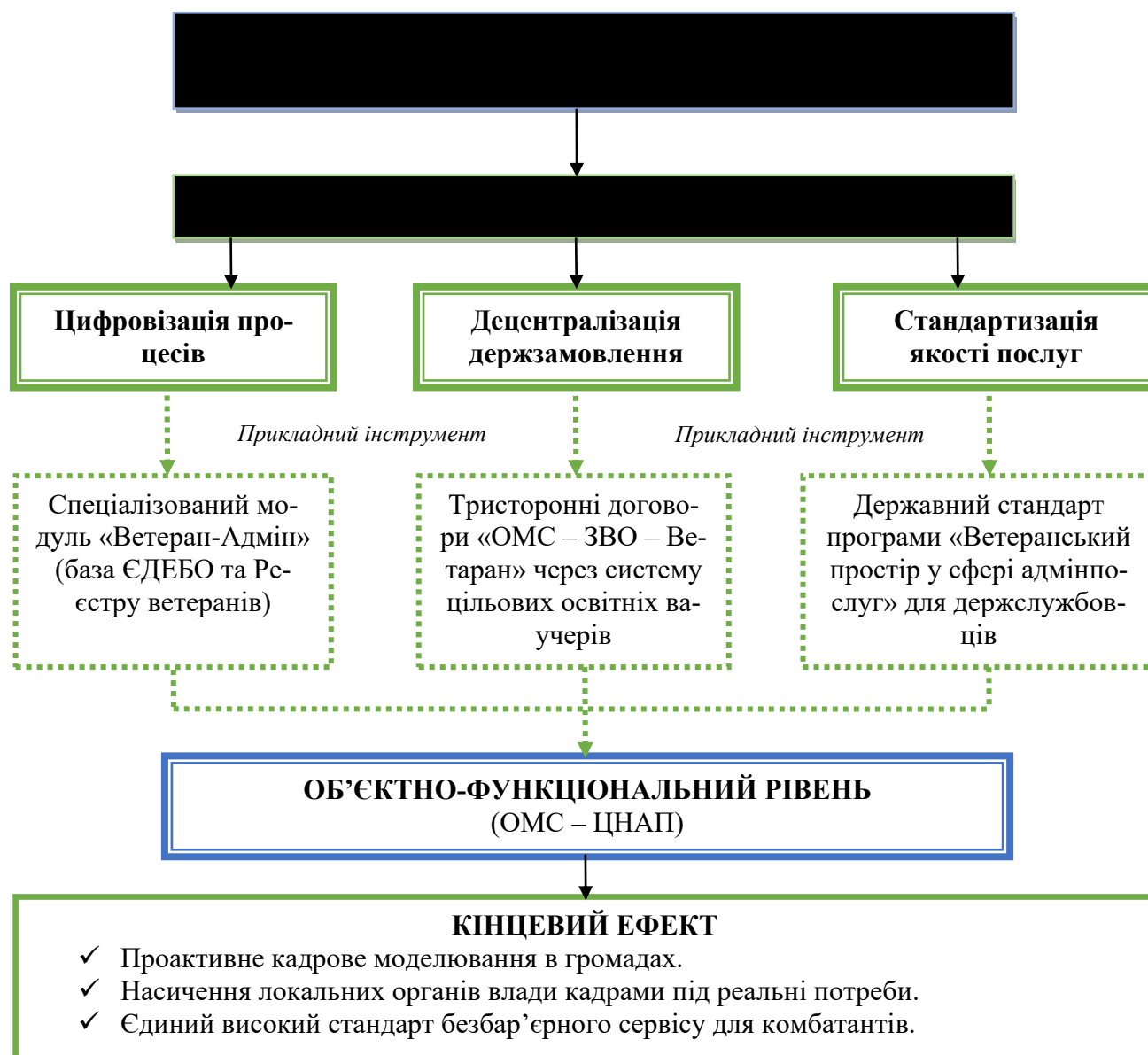


Рисунок 1. – Концептуальна структурно-функціональна модель модернізації координаційних механізмів державної освітньої політики

Figure 1. – Conceptual structural and functional model of modernization of coordination mechanisms of state educational policy

*Джерело: сформовано власне автором.*

*Source: generated by the author himself.*

Відповідно до представленої архітектури, методологічний опис моделі розгортається через взаємодію трьох ключових контурів:

1) вхідний (верхній) контур відображає центральний суб'єктивний рівень у складі Міноборони, Мінветеранів та МОН України, які забезпечують нормативно-стратегічне регулювання та формування єдиного вектора реформи;

2) процесуальний (середній) контур розгортається через три взаємопов'язані стратегічні вектори (цифровізацію, децентралізацію та стандартиза-

цію), де кожен напрям має свій чітко визначений прикладний інструментарій розв'язання завдань;

3) результативний контур (об'єктно-функціональний рівень та кінцевий ефект) демонструє замикання координаційних механізмів безпосередньо на рівні ОМС та ЦНАП, що забезпечує кінцевий стратегічний ефект реформи.

Розкриваючи змістовне наповнення процесуального контуру моделі, варто зауважити, що першочерговим інструментом подолання інформаційної асиметрії між Міноборони, Мінветеранів та ТГ виступає цифровізація координаційних механізмів. Прикладне вирішення цього завдання передбачає інтеграцію військово-облікових даних про управлінські компетентності осіб, які готуються до мобілізації, із цивільними освітніми реєстрами за допомогою створення спеціалізованого модуля «Ветеран-Адмін» на базі ЄДЕБО та Реєстру ветеранів [21]. Завдяки такому підходу ОМС отримують можливість бачити прогнозний кадровий потенціал, що повертається в громаду, та превентивно, ще до моменту фізичного прибуття ветерана, формувати під нього відповідний освітній запит у ЗВО [34].

Ефективне розгортання цифрових платформ безпосередньо пов'язане із децентралізацією державного замовлення на перепідготовку та підвищення кваліфікації кадрів. [27] Існуюча моноцентрична модель, за якої обсяги підготовки фахівців публічного управління визначаються виключно на загальнодержавному рівні, демонструє відірваність від реальних потреб локальних ринків праці та специфіки конкретних ЦНАП [6]. Стратегічна рекомендація полягає у впровадженні механізму «Освітнього субсидіювання за запитом громади» на основі тристоронніх договорів «ОМС – ЗВО – Ветеран». Фінансове забезпечення такої децентралізації має реалізовуватися через систему цільових ветеранських ваучерів, які фінансуються з державного бюджету, але розподіляються місцевою владою під конкретні вакансії у сфері муніципальних послуг, що дозволяє наситити локальні органи влади кадрами під реальні потреби регіону [35].

Узагальнення децентралізованих підходів до навчання актуалізує потребу в забезпеченні єдиного рівня сервісу на всій території держави, що досягається через впровадження уніфікованих стандартів якості адміністративних послуг. Мова йде про затвердження державного стандарту сертифікатної програми «Ветеранський простір у сфері адмінпослуг» для діючих та майбутніх посадовців. Означений нормативний документ обов'язково має включати модулі з ветеранського сервіс-менеджменту, інклюзивності, психологічної адаптації та специфіки роботи з декількома цифровими реєстрами. Практичне впровадження таких уніфікованих вимог дозволить усунути дисбаланси у якості обслуговування між великими міськими агломераціями та невеликими сільськими громадами, закріплюючи єдиний високий стандарт безбар'єрного сервісу для комбатантів.

Обґрунтована модернізація координаційних механізмів має виражений системний характер, де кожен елемент функціонально підсилює інший, а саме: цифрові інструменти забезпечують прозорість та інформаційну базу для децентралізованого замовлення, тоді як уніфіковані стандарти виступають гарантом того, що підготовлені кадри володітимуть однаково високим рівнем професій-

них компетентностей. Такий підхід трансформує взаємодію міністерств та ОМС із бюрократично-орієнтованої на функціональну та результативну, забезпечуючи перехід від пасивного реагування до проактивного кадрового моделювання.

Запропоновані стратегічні рекомендації та прикладні пропозиції щодо цифровізації, децентралізації держзамовлення та уніфікації стандартів якості утворюють цілісну модель реформування державної освітньої політики. Перехід до автоматизованого обміну даними про компетентності ветеранів, надання ОМС повноважень самостійно формувати замовлення на навчання та впровадження єдиних сервісних стандартів дозволяють ліквідувати наявні інституційні бар'єри. Реалізація цих заходів забезпечує якісне оновлення кадрового потенціалу місцевого самоврядування, перетворюючи систему надання адміністративних послуг на ефективний інструмент соціальної інтеграції та всебічної підтримки захисників України.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших досліджень.** У результаті проведеного дослідження здійснено теоретичне обґрунтування та комплексне моделювання механізмів координації державної освітньої політики у сфері підготовки військовослужбовців та ОМС. Системна концептуалізація понятійно-категоріального апарату крізь призму людиноцентризму довела, що ефективне забезпечення якості муніципальних послуг для комбатантів є неможливим без узгодження оборонно-освітньої складової та оптимізації міжвідомчих зв'язків.

Комплексна класифікація інструментарію координації дозволила диференціювати наявні важелі за чотирма групами (нормативно-правові, організаційно-управлінські, інформаційно-технологічні, фінансово-економічні) й обґрунтувати, що найвищий рівень синергії досягається за умови їх інтегрованого застосування. Науково детерміновано траєкторії взаємовпливу процесів підготовки військових і сервісного менеджменту за двома функціональними векторами – підвищення кваліфікації посадових осіб ОМС та забезпечення якісного освітнього транзиту ветеранів для їх подальшої інтеграції в муніципальну службу.

Ідентифіковано, що повноцінне розгортання цієї системи наразі стримується інституційними бар'єрами: відомчою ізольованістю міністерств, нормативною розсинхронізацією та фінансово-ресурсним дисбалансом у громадах. Для їх подолання розроблено концептуальну структурно-функціональну модель модернізації координаційних механізмів. Модель доводить, що перехід від пасивного реагування до проактивного кадрового моделювання можливий завдяки цифровізації (модуль «Ветеран-Адмін»), децентралізації держзамовлення (система цільових ваучерів) та стандартизації якості послуг (впровадження сертифікатної програми «Ветеранський простір у сфері адмінпослуг»).

Перспективи подальших досліджень полягають у детальному аналізі та розробці нормативно-правового забезпечення для впровадження запропонованих тристоронніх угод між ЗВО, Мінветеранів та ОМС, а також у дослідженні механізмів залучення міжнародної технічної допомоги для фінансування програм перекваліфікації ветеранів у фінансово спроможних та неспроможних ТГ України.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адмінсервіс «Ветеран». *Прозорий офіс*. URL: <https://prozoriy-office.kh.ua/category/reestr-poslug/socprotectato/>
2. Ананьїн В. О., Уваркіна О. В. Українська військова освіта: євроатлантичні вектори трансформації. *Вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». Політологія. Соціологія. Право*. 2024. Вип. 1(61). С. 38–43. [https://doi.org/10.20535/2308-5053.2024.1\(61\).306746](https://doi.org/10.20535/2308-5053.2024.1(61).306746)
3. Артамощенко В. С., Тристан А. В., Касьяненко М. В. Шляхи розвитку системи професійної військової освіти в умовах воєнного стану. *Наука і оборона*. 2025. № 4(2025). С. 3–9. <https://doi.org/10.33099/2618-1614-2025-31-4-3-9>
4. Безпалова О. Сутність та значення координаційних органів як суб'єктів реалізації державної політики. *Підприємництво, господарство і право*. 2020. Вип. 6. С. 105–109. <https://doi.org/10.32849/2663-5313/2020.6.19>
5. Березюк С., Лебедєв А. Теоретичні аспекти організації надання адміністративних послуг в органах місцевого самоврядування. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-47>
6. Бухун А. Актуальні аспекти модернізації професійної освіти військовослужбовців сил оборони в період воєнного стану. *Ukrainian Professional Education = Українська професійна освіта*. 2023. № 14. С. 129–135. <https://doi.org/10.33989/2519-8254.2023.14.300239>
7. Вавілова Н. Політика військової освіти: досвід США для України. *Військова освіта*. 2021. № 1(43). С. 18–23. <https://doi.org/10.33099/2617-1783/2021-43/18-23>
8. Вдовічен В. А. Правові засоби забезпечення якості надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування. *Академічні візії*. 2025. № 42. <https://doi.org/10.5281/zenodo.16415617>
9. Грушева А. А., Коваль А. А. Головні аспекти використання стандартів якості в організації надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування. *Збірник наукових праць Державного податкового університету*. 2021. № 1. С. 59–71. <https://doi.org/10.33244/2617-5940.1.2021.59-71>
10. Діміч А. В. Проблеми та шляхи удосконалення військової освіти в Україні під час російсько-української війни. *Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство»*. 2025. Вип. № 05, ч. 2. С. 149–158. <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2025.05.2.22>
11. Жиздюк Г. А. Адаптація військової освіти в Україні до стандартів НАТО: виклики та перспективи. *Академічні візії*. 2024. № 29. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10870377>
12. Зелений І., Боярська-Хоменко А. Професійний саморозвиток офіцерів розвідки у контексті реалізації принципу освіти впродовж військової кар'єри. *Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи*. 2024. Вип. 1(25). С. 86–97. [https://doi.org/10.35387/od.1\(25\).2024.86-97](https://doi.org/10.35387/od.1(25).2024.86-97)
13. Квят С., Марценюк Т. Доступ жінок до військової освіти в контексті державної політики забезпечення гендерної рівності. *EMPIRIO*. 2025. Т. 2, вип. 2. <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2025.2.2.3-21>
14. Клачко В., Білявець С., Діденко О., Дем'янюк Ю. Стан, проблеми та перспективи трансформації військової освіти в контексті реалізації стандартів НАТО. *Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія: педагогічні науки*. 2022. Т. 28 № 1. С. 90–104. URL: <https://doi.org/10.32453/pedzbirnyk.v28i1.958>
15. Королук Т. О. Управління якістю надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. № 12. <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2023.12.11>
16. Кузьмук О. М. Координація діяльності органів публічної влади в умовах сучасних викликів. *ACTA SECURITATAE VOLYNIESES*. 2024. № 3. С. 56–63. <https://doi.org/10.32782/2786-9385/2024-3-8>
17. Липовська Н. А., Сахарова К. О., Шевченко О. С. Координація взаємодії держави та суспільства для формування та реалізації сучасної публічної політики в Україні. *Дніпров-*

ський науковий часопис публічного управління, психології, права. 2023. № 4. С. 23–28. <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2023.4.4>

18. Маслій О. М., Андрощук О. С., Вейц А. М., Альбешенко О. С., Богданова О. Г., Крічфалушій М. В. Окремі аспекти підвищення якості професійної військової освіти в Україні. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2024. № 8. С. 25–29. <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2024-8/3>

19. Петрова Л. О., Сівік О. Б. Військова освіта як важливий інструмент реформування армії: сучасні тенденції розвитку. *Збірник наукових праць Харківського національного університету Повітряних Сил*. 2024. № 2(80). С. 175–180. <https://doi.org/10.30748/zhups.2024.80.23>

20. Питання організації моніторингу якості надання адміністративних послуг : постанова Кабінету Міністрів України від 11 серпня 2021 р. № 864. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/864-2021-%D0%BF#Text>

21. Про Єдиний державний реєстр ветеранів війни (ЄДРВВ). *Міністерство у справах ветеранів України*. URL: <https://mva.gov.ua/pro-ediniy-derzhavniy-reestr-veteraniv-viyni-edrvv>

22. Про затвердження Концепції військової кадрової політики в системі Міністерства оборони України на період до 2028 року : наказ Міністерства оборони України від 27 жовтня 2023 р. № 637. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0637322-23#Text>

23. Про національну безпеку України : Закон України від 21 червня 2018 р. № 2469-VIII. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text>

24. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 25 березня 2021 року «Про Стратегію воєнної безпеки України» : указ Президента України від 25 березня 2021 р. № 121/2021. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/1212021-37661>

25. Про трансформацію системи військової освіти : постанова Кабінету Міністрів України від 15 грудня 1997 р. № 1410. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1410-97-%D0%BF#Text>

26. Прокопенко С. Якість надання адміністративних послуг як показник ефективності публічного управління в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2024. Т. 12 № 1 (2024). С. 129–134. <https://doi.org/10.15421/152417>

27. Рахманов В. Основні підходи до системи професійної військової освіти в Україні. *Військова освіта*. 2021. № 1(43). С. 279–288. <https://doi.org/10.33099/2617-1783/2021-43/279-288>

28. Ременяк О., Оліщук П. Адміністративні послуги в структурі функціонування органів місцевого самоврядування: деякі аспекти правової регламентації. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: «Юридичні науки». 2024. № 1(41). С. 290–298. <http://doi.org/10.23939/law2024.41.290>

29. Салкуцан С., Столберг А. Вплив війни на українську систему військової освіти: йти вперед у воєнний та мирний час. *Connections: The Quarterly Journal*. 2022. № 3 (2022). URL: [https://connections-qj.org/system/files/21.3.41\\_Ukraine\\_PME\\_in\\_Ukrainian.pdf](https://connections-qj.org/system/files/21.3.41_Ukraine_PME_in_Ukrainian.pdf)

30. Сальнікова О. Ф., Артамощенко В. С. Теоретичні аспекти державного управління системою військової освіти. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 12. С. 67–71. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.12.67>

31. Суворов В. П. Координація як механізм реалізації концепції багаторівневого управління в Україні. *Теорія та практика державного управління*. 2023. Вип. 2 (77). С. 54–69. <https://doi.org/10.26565/1727-6667-2023-2-04>

32. Цевельов О. Формування політики професійної військової освіти в Україні в сучасних умовах. *Військова освіта*. 2021. № 2(44). С. 255–267. <https://doi.org/10.33099/2617-1783/2021-44/255-267>

33. Яременко І. Удосконалення організаційного механізму надання адміністративних послуг в органах місцевого самоврядування. *European Science*. 2023. № 2. С. 78–87. <https://doi.org/10.30890/2709-2313.2023-23-02-002>

34. Beer A., Ayres S., Clower T., Faller F., Sancino A., & Sotarauta M. Place leadership and regional economic development: a framework for cross-regional analysis. *Regional Studies, Regional Science*. 2019. Vol. 53, Is. 2. P. 171–182. <https://doi.org/10.1080/00343404.2018.1447662>



35. Doerr A., Fitzenberger B., Kruppe T., Paul M., & Strittmatter A. Employment and earnings effects of awarding training vouchers in Germany. *IAB-Discussion Paper*. 2014. Vol. 23/2014. 42 p. URL: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/103056/1/796890749.pdf>
36. Karre J. K., Perkins D. F., Morgan N. R., Davenport K. E., Aronson K. R., Maury R. V., Bradbard D., Armstrong N. J., Wright A., Sargent R., & Andros M. What Do Successful Military-to-Civilian Transitions Look Like? A Revised Framework and a New Conceptual Model for Assessing Veteran Well-Being. *Armed Forces & Society*. 2025. Vol. 51, Is. 3. P. 611–640. <https://doi.org/10.1177/0095327X231216678>
37. Mergel I., Edelmann N., & Haug N. Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*. 2019. Vol. 36, Is. 4. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>
38. Mussagulova A., Padilla J., & Asquith A. How do public servants frame and practise empathy? *Australian Journal of Public Administration*. 2025. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.70027>
39. Postupna O. Program-targeted approach in making managerial decisions regarding the development of regional educational systems. *Public administration and state security aspects*. 2023. Vol. 2/2023. P. 195–206. <https://doi.org/10.52363/passa-2023.2-20>
40. Shvedun V., Postupna O., Bulba V., Kucher L., Aliyeva P., Ihnatiev O. Evaluation of Environmental Security of Ukraine during the Russian Invasion: State, Challenges, Prospects. *Journal of Environmental Management and Tourism*. 2023. Vol. 14. Is. 3(67). Pp. 787–798. [https://doi.org/10.14505/jemt.14.3\(67\).18](https://doi.org/10.14505/jemt.14.3(67).18)
41. Tillberg L. V., Truusa T.–T. & Tillberg P. The Skillful Veteran: Transforming Overseas Experience into Competence, from the Military to Civilian Working Life Domain. *Vocations and Learning*. 2026. Vol. 19:5. <https://doi.org/10.1007/s12186-026-09385-w>
42. Velsberg O., Westergren U. H., & Jonsson K. Exploring smartness in public sector innovation – creating smart public services with the Internet of Things. *European Journal of Information Systems*. 2020. Vol. 29, Is. 4. P. 350–368. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1761272>
43. Walle S. & Bouckaert G. Public service performance and trust in government: the problem of causality, In: *International Journal of Public Administration*. Vol. 29 (8 & 9). P. 891–913. URL: <https://scispace.com/pdf/public-service-performance-and-trust-in-government-the-3bsq687wnm.pdf>

Стаття надійшла до редакції 28.02.2026 р.

Стаття рекомендована до друку 01.04.2026 р.

Опубліковано 30.12.2025 р.

**Postupna O. V.,**

*Doctor of Public Administration, Professor,*

*Professor of the Department of Public Management and Administration of the Educational and Scientific Law Institute of the State University of Economics and Technologies, Kryvyi Rih, 16 Medichna Street, Kryvyi Rih, Dnipropetrovsk Region, 50005, Ukraine*

*e-mail: [posolv48@gmail.com](mailto:posolv48@gmail.com) <https://orcid.org/0000-0002-0622-0966>*

## **MECHANISMS FOR COORDINATION OF STATE EDUCATIONAL POLICY IN THE FIELD OF TRAINING OF MILITARY SERVANTS AND LOCAL SELF-GOVERNMENT IN RELATION TO ENSURING THE QUALITY OF ADMINISTRATIVE SERVICES**

**Abstract.** The article updates the problem of optimizing the functional basis of public administration in the context of implementing a human-centric approach to veterans, combatants and military personnel at the stage of their educational and professional transition to civilian life.

The methodological basis of the work is a systematic approach using comparative and structural-functional analysis, which allowed classifying the tools of government coordination into four

basic groups. Conceptual and terminological analysis was used to clarify the conceptual and categorical apparatus. The matrix method was used as the basis for developing the author's matrix of interaction of governance components, and modeling allowed forming applied vectors for the modernization of coordination relations.

The article substantiates the specifics and trajectory of the mutual influence of military training and municipal service management through two vectors: improving the skills of local government officials in working with combatants and ensuring high-quality educational transit for veterans for their integration into municipal service. Destructive factors and barriers to interagency interaction are identified: regulatory and legal desynchronization of legislation, isolation of state registers, information asymmetry, and financial and technical imbalances of territorial communities. A set of strategic recommendations for the modernization of coordination mechanisms through three key vectors is proposed: digitalization of processes (implementation of the “Veteran-Admin” module based on the integration of data from the Unified State Register of Civil Service and the Unified State Register of Civil Service), decentralization of state procurement (application of tripartite agreements “UMS - ZVO - Veteran”) through a system of targeted educational vouchers) and standardization of service quality in the field by approving the state standard of the certificate program “Veteran Space in the Field of Administrative Services” for current and future local government officials.

**Keywords:** *state educational policy, military training, local governments, quality policy, administrative services, coordination mechanisms, Center for the Provision of Administrative Services.*

## REFERENCES

1. Adminservis «Veteran». Prozoryi ofis. <https://prozoriy-office.kh.ua/category/reestr-poslug/socprotectato/> [in Ukrainian].
2. Ananin, V. O., & Uvarkina, O. V. (2024). Ukrainська вишкова освіта: євроатлантичні вектори трансформативності. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy «Kyivskyi politekhnichnyi instytut»*. *Politolohiia. Sotsiolohiia. Pravo*, 1(61), 38–43. [https://doi.org/10.20535/2308-5053.2024.1\(61\).306746](https://doi.org/10.20535/2308-5053.2024.1(61).306746) [in Ukrainian].
3. Artamoshchenko, V. S., Trystan, A. V., & Kasianenko, M. V. (2025). Shliakhy rozvytku systemy profesiinoi viiskovoi osvity v umovakh voiennoho stanu. *Nauka i oborona*, 4(2025), 3–9. <https://doi.org/10.33099/2618-1614-2025-31-4-3-9> [in Ukrainian].
4. Bezpalova, O. (2020). Sutnist ta znachennia koordynatsiinykh orhaniv yak subiektiv realizatsii derzhavnoi polityky. *Pidpryemnytstvo, hospodarstvo i pravo*, 6, 105–109. <https://doi.org/10.32849/2663-5313/2020.6.19> [in Ukrainian].
5. Bereziuk, S., & Lebediev, A. (2024). Teoretychni aspekty orhanizatsii nadання administratyvnykh poslug v orhanakh mistsevoho samovriaduvannya. *Ekonomika ta suspilstvo*, 59. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-47> [in Ukrainian].
6. Bukhun, A. (2023). Aktualni aspekty modernizatsii profesiinoi osvity viiskovosluzhbovtziv syl oborony v period voiennoho stanu. *Ukrainian Professional Education = Ukrainська profesiina osvita*, 14, 129–135. <https://doi.org/10.33989/2519-8254.2023.14.300239> [in Ukrainian].
7. Vavilova, N. (2021). Polityka viiskovoi osvity: dosvid SSHA dlia Ukrainy. *Viiskova osvita*, 1(43), 18–23. <https://doi.org/10.33099/2617-1783/2021-43/18-23> [in Ukrainian].
8. Vdovichen, V. A. (2025). Pravovi zasoby zabezpechennia yakosti nadання administratyvnykh poslug orhanamy mistsevoho samovriaduvannya. *Akademichni vizii*, 42. <https://doi.org/10.5281/zenodo.16415617> [in Ukrainian].
9. Hrusheva, A. A., & Koval, A. A. (2021). Holovni aspekty vykorystannia standartiv yakosti v orhanizatsii nadання administratyvnykh poslug orhanamy mistsevoho samovriaduvannya. *Zbirnyk naukovykh prats Derzhavnogo podatkovoho universytetu*, 1, 59–71. <https://doi.org/10.33244/2617-5940.1.2021.59-71> [in Ukrainian].

10. Dimich, A. V. (2025). Problemy ta shliakhy udoskonalennia viiskovoi osvity v Ukraini pid chas rosiisko-ukrainskoi viiny. *Elektronne naukove vydannia «Analitychno-porivnialne pravoзнаvstvo»*, 05(2), 149–158. <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2025.05.2.22> [in Ukrainian].
11. Zhyzdiuk, H. A. (2024). Adaptatsiia viiskovoi osvity v Ukraini do standartiv NATO: vyklyky ta perspektyvy. *Akademichni vizii*, 29. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10870377> [in Ukrainian].
12. Zelenyi, I., & Boiarska-Khomenko, A. (2024). Profesiinyi samorozvytok ofitseriv rozvidky u konteksti realizatsii pryntsyphu osvity vprodovzh viiskovoi kariery. *Osvita doroslykh: teoriia, dosvid, perspektyvy*, 1(25), 86–97. [https://doi.org/10.35387/od.1\(25\).2024.86-97](https://doi.org/10.35387/od.1(25).2024.86-97) [in Ukrainian].
13. Kviat, S., & Martseniuk, T. (2025). Dostup zhinok do viiskovoi osvity v konteksti derzhavnoi polityky zabezpechennia hendernoї rivnosti. *EMPIRIO*, 2(2). <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2025.2.2.3-21> [in Ukrainian].
14. Klachko, V., Biliavets, S., Didenko, O., & Demianiuk, Yu. (2022). Stan, problemy ta perspektyvy transformatsii viiskovoi osvity v konteksti realizatsii standartiv NATO. *Zbirnyk naukovykh prats Natsionalnoi akademii Derzhavnoi prykordonnoi sluzhby Ukrainy. Serii: pedahohichni nauky*, 28(1), 90–104. <https://doi.org/10.32453/pedzbirnyk.v28i1.958> [in Ukrainian].
15. Koroliuk, T. O. (2023). Upravlinnia yakistiu nadannia administratyvnykh posluh orhanamy mistsevoho samovriaduvannia. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, 12. <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2023.12.11> [in Ukrainian].
16. Kuzmuk, O. M. (2024). Koordynatsiia diialnosti orhaniv publichnoi vlady v umovakh suchasnykh vyklykiv. *ACTA SECURITATAE VOLYNIENSES*, 3, 56–63. <https://doi.org/10.32782/2786-9385/2024-3-8> [in Ukrainian].
17. Lypovska, N. A., Sakharova, K. O., & Shevchenko, O. S. (2023). Koordynatsiia vzaємодii derzhavy ta suspilstva dlia formuvannia ta realizatsii suchasnoi publichnoi polityky v Ukraini. *Dniprovskiyi naukovyi chasopys publichnogo upravlinnia, psykhologii, prava*, 4, 23–28. <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2023.4.4> [in Ukrainian].
18. Maslii, O. M., Androshchuk, O. S., Veits, A. M., Albeshenko, O. S., Bohdanova, O. H., & Krichfalushii, M. V. (2024). Okremi aspekty pidvyshchennia yakosti profesiinoi viiskovoi osvity v Ukraini. *Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal*, 8, 25–29. <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2024-8/3> [in Ukrainian].
19. Petrova, L. O., & Sivik, O. B. (2024). Viiskova osvita yak vazhlyvyi instrument reformuvannia armii: suchasni tendentsii rozvytku. *Zbirnyk naukovykh prats Kharkivskoho natsionalnogo universytetu Povitrianykh Syl*, 2(80), 175–180. <https://doi.org/10.30748/zhups.2024.80.23> [in Ukrainian].
20. Pytannia orhanizatsii monitorynhu yakosti nadannia administratyvnykh posluh : postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 11 serpnia 2021 r. № 864. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/864-2021-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
21. Pro Yedynyi derzhavnyi reiestr veteraniv viiny (YeDRVV). *Ministerstvo u spravakh veteraniv Ukrainy*. <https://mva.gov.ua/pro-ediniy-derzhavniy-reestr-veteraniv-viyni-edrvv> [in Ukrainian].
22. Pro zatverdzhennia Kontseptsii viiskovoi kadrovoy polityky v systemi Ministerstva oborony Ukrainy na period do 2028 roku : nakaz Ministerstva oborony Ukrainy vid 27 zhovtnia 2023 r. № 637. <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0637322-23#Text> [in Ukrainian].
23. Pro natsionalnu bezpeku Ukrainy : Zakon Ukrainy vid 21 chervnia 2018 r. № 2469-VIII. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text> [in Ukrainian].
24. Pro rishennia Rady natsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy vid 25 bereznia 221 roku «Pro Stratehiiu voiennoi bezpeky Ukrainy» : ukaz Prezydenta Ukrainy vid 25 bereznia 2021 r. № 121/2021. <https://www.president.gov.ua/documents/1212021-37661> [in Ukrainian].
25. Pro transformatsiiu systemy viiskovoi osvity : postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 15 hrudnia 1997 r. № 1410. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1410-97-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].

26. Prokopenko, S. (2024). Yakist nadання administratyvnykh posluh yak pokaznyk efektyvnosti publichnoho upravlinnia v Ukraini. *Aspekty publichnoho upravlinnia*, 12(1), 129–134. <https://doi.org/10.15421/152417> [in Ukrainian].
27. Rakhmanov, V. (2021). Osnovni pidkhody do systemy profesiinoi viiskovoi osvity v Ukraini. *Viiskova osvita*, 1(43), 279–288. <https://doi.org/10.33099/2617-1783/2021-43/279-288> [in Ukrainian].
28. Remeniak, O., & Olishchuk, P. (2024). Administratyvni posluhy v strukturi funktsionuvannia orhaniv mistsevoho samovriaduvannia: deiaki aspekty pravovoi rehlamentatsii. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika». Seriya: «Yurydychni nauky»*, 1(41), 290–298. <http://doi.org/10.23939/law2024.41.290> [in Ukrainian].
29. Salkutsan, S., & Stolberh, A. (2022). Vplyv viiny na ukrainsku systemu viiskovoi osvity: yty vpered u voiennyi ta myrnyi chas. *Connections: The Quarterly Journal*, 3. [https://connections-qj.org/system/files/21.3.41\\_Ukraine\\_PME\\_in\\_Ukrainian.pdf](https://connections-qj.org/system/files/21.3.41_Ukraine_PME_in_Ukrainian.pdf) [in Ukrainian].
30. Salnikova, O. F., & Artamoshchenko, V. S. (2021). Teoretychni aspekty derzhavnoho upravlinnia systemoiu viiskovoi osvity. *Investysii: praktyka ta dosvid*, 12, 67–71. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.12.67> [in Ukrainian].
31. Suvorov, V. P. (2023). Koordynatsiia yak mekhanizm realizatsii kontseptsii bahatorivnevoho upravlinnia v Ukraini. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia*, 2(77), 54–69. <https://doi.org/10.26565/1727-6667-2023-2-04> [in Ukrainian].
32. Tsevelov, O. (2021). Formuvannia polityky profesiinoi viiskovoi osvity v Ukraini v suchasnykh umovakh. *Viiskova osvita*, 2(44), 255–267. <https://doi.org/10.33099/2617-1783/2021-44/255-267> [in Ukrainian].
33. Yaremenko, I. (2023). Udoskonalennia orhanizatsiinoho mekhanizmu nadання administratyvnykh posluh v orhanakh mistsevoho samovriaduvannia. *European Science*, 2, 78–87. <https://doi.org/10.30890/2709-2313.2023-23-02-002> [in Ukrainian].
34. Beer, A., Ayres, S., Clower, T., Faller, F., Sancino, A., & Sotarauta, M. (2019). Place leadership and regional economic development: a framework for cross-regional analysis. *Regional Studies, Regional Science*, 53(2), 171–182. <https://doi.org/10.1080/00343404.2018.1447662>
35. Doerr, A., Fitzenberger, B., Kruppe, T., Paul, M., & Strittmatter, A. (2014). Employment and earnings effects of awarding training vouchers in Germany. *IAB-Discussion Paper*, 23/2014. <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/103056/1/796890749.pdf>
36. Karre, J. K., Perkins, D. F., Morgan, N. R., Davenport, K. E., Aronson, K. R., Maury, R. V., Bradbard, D., Armstrong, N. J., Wright, A., Sargent, R., & Andros, M. (2025). What Do Successful Military-to-Civilian Transitions Look Like? A Revised Framework and a New Conceptual Model for Assessing Veteran Well-Being. *Armed Forces & Society*, 51(3), 611–640. <https://doi.org/10.1177/0095327X231216678>
37. Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4). <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>
38. Mussagulova, A., Padilla, J., & Asquith, A. (2025). How do public servants frame and practise empathy? *Australian Journal of Public Administration*. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.70027>
39. Postupna, O. (2023). Program-targeted approach in making managerial decisions regarding the development of regional educational systems. *Public administration and state security aspects*, 2, 195–206. <https://doi.org/10.52363/passa-2023.2-20>
40. Shvedun, V., Postupna, O., Bulba, V., Kucher, L., Aliyeva, P., & Ihnatiev, O. (2023). Evaluation of Environmental Security of Ukraine during the Russian Invasion: State, Challenges, Prospects. *Journal of Environmental Management and Tourism*, 14(3(67)), 787–798. [https://doi.org/10.14505/jemt.14.3\(67\).18](https://doi.org/10.14505/jemt.14.3(67).18)

41. Tillberg, L. V., Truusa, T.–T. & Tillberg, P. (2026). The Skillful Veteran: Transforming Overseas Experience into Competence, from the Military to Civilian Working Life Domain. *Vocations and Learning*, 19:5. <https://doi.org/10.1007/s12186-026-09385-w>
42. Velsberg, O., Westergren, U. H., & Jonsson, K. (2020). Exploring smartness in public sector innovation – creating smart public services with the Internet of Things. *European Journal of Information Systems*, 29(4), 350–368. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1761272>
43. Walle, S. & Bouckaert, G. Public service performance and trust in government: the problem of causality, In: *International Journal of Public Administration*, 29(8 & 9), 891–913. <https://scispace.com/pdf/public-service-performance-and-trust-in-government-the-3bsq687wnm.pdf>

*The article was received by the editors 28.02.2026.*

*The article is recommended for printing 01.04.2026.*

*Published 30.05.2026.*