

Розділ 1

РОЗВИТОК СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

<http://doi.org/10.26565/1727-6667-2025-2-01>
УДК 351:316.422:323.2]:314.1(477)

Поступна Олена Вікторівна,
доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри публічного управління та адміністрування
навчально-наукового юридичного інституту
Державного університету економіки і технологій,
вул. Медична, 16, м. Кривий Ріг, 50006, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0622-0966>
e-mail: posolv48@gmail.com

ВПЛИВ СОЦІАЛЬНИХ ІННОВАЦІЙ ТА ГРОМАДЯНСЬКОЇ АКТИВНОСТІ НА ДЕМОГРАФІЧНЕ ВІДТВОРЕННЯ В ПРОЦЕСІ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

Анотація. У статті обґрунтовано необхідність радикальної трансформації парадигми публічного управління демографічними процесами в умовах повоєнного відновлення України. Доведено, що повномасштабна військова агресія спричинила системну деструкцію людського капіталу, яка характеризується формуванням «демографічних ножиць» унаслідок масового вимушеного виїзду жінок репродуктивного віку, аномального зростання смертності та деформації статево-вікової структури населення. Верифіковано пряму залежність між параметрами збереження людського ресурсу та потенціалом макроекономічного відродження держави. Обґрунтовано, що дефіцит антропологічного потенціалу постає складнішим бар'єром для регенерації, ніж руйнація фізичної інфраструктури, що зумовлює нагальну потребу у переході від ієрархічно-адміністративної моделі управління до моделі партнерського врядування.

У межах дослідження концептуалізовано роль соціальних інновацій як гнучких пристосувальних механізмів стабілізації суспільної системи в умовах високої невизначеності. Особливу увагу приділено територіальним громадам, які в процесі відновлення трансформуються в самостійні осередки стійкості, здатні накопичувати соціальний капітал та створювати сприятливе середовище для повернення громадян. Діагностовано інституційні розлади та управлінські суперечності, що виникають через конфлікт між жорсткістю державних приписів та високою рухливістю громадських ініціатив.

Сконструйовано фасилітативну модель публічного управління, що ґрунтується на поєднанні стратегічних ресурсів держави та інноваційної енергії суспільства. Запропонова-

© Поступна О. В., 2025



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

на побудова реалізується через центральний вузол перетворення, де державна підтримка забезпечує масштабне впровадження місцевих ініціатив. Доведено, що використання громадських цифрових технологій та мережевих систем дозволяє змінити роль громадянина з пасивного отримувача допомоги на активного творця соціальних змін. Встановлено, що саме такий підхід забезпечує перехід до сталого розвитку, де здатність демографічної системи до самовідтворення стає природним наслідком високої якості життя та соціальної впевненості територій.

Ключові слова: публічне управління, демографічна політика, людський капітал, соціальні інновації, громадянська активність, повоєнне відновлення, сталий розвиток громад.

Як цитувати: Поступна О. В. Вплив соціальних інновацій та громадянської активності на демографічне відтворення в процесі повоєнного відновлення. *Теорія та практика державного управління*. 2025. Вип. 2 (81). С. 9–26. <http://doi.org/10.26565/1727-6667-2025-2-01>

Актуальність і постановка проблеми. Повномасштабна військова російська агресія проти України спровокувала безпрецедентну за масштабами та глибиною демографічну кризу, яка не має аналогів у сучасній європейській історії з часів Другої світової війни. Параметри цієї кризи визначаються кумулятивним та синергетичним ефектом трьох деструктивних факторів:

- масової вимушеної міграції – екзогенний шок, що призвів до вимивання найбільш продуктивної та репродуктивно активної частини населення, створюючи ризик довготривалої депопуляції через неповернення людського капіталу [3; 9];
- деградації репродуктивних інтенцій – трансформації матриці сімейної поведінки в умовах екзистенційної загрози, що зумовлює падіння сумарного коефіцієнта плідності значно нижче рівня простого відтворення [7; 11];
- аномального зростання показників передчасної смертності – прямі втрати серед військового та цивільного населення у поєднанні з погіршенням загального стану здоров'я нації через стресогенні фактори та руйнацію медичної інфраструктури [9; 22].

У контексті розробки стратегій повоєнного відновлення постає фундаментальний науково-практичний виклик – без забезпечення умов для сталого демографічного відтворення економічна регенерація держави втрачає свій базовий антропоцентричний фундамент. Дефіцит людського капіталу в середньостроковій перспективі виступає не просто демографічним показником, а визначальним детермінантом, що обмежує інвестиційну привабливість, гальмує модернізаційні процеси та підриває життєздатність системи національної безпеки.

Особливої гостроти проблемі додає інституційна інерція традиційних методів державного управління. Існуючі механізми, що базуються переважно на патерністських підходах та прямих бюджетних дотаціях, виявляються мало-ефективними в умовах обмежених фінансових ресурсів та глибокої соціальної травматизації. Постає гостра потреба у зміні парадигми – від сприйняття населення як «об'єкта опіки» до визнання громадянського суспільства «суб'єктом відновлення» [20; 21].

Наукова прогалина полягає у відсутності цілісного бачення механізмів конвергенції соціального капіталу та низових інновацій у конкретні демографічні результати. Потребує теоретичного переосмислення роль громадянської активності як інструменту створення «екосистеми стійкості» на рівні територіальних громад (далі – ТГ), що є необхідною препозицією для стабілізації демографічної ситуації. Таким чином, актуальність дослідження зумовлена необхідністю подолання суперечності між лімітованим станом людського потенціалу та застарілим інструментарієм публічного управління, який поки що не повною мірою інтегрує потенціал соціальних інновацій у загальнонаціональну стратегію виживання та розвитку.

Огляд літератури. Наукова дискусія щодо повоєнного відновлення України та забезпечення демографічної стійкості базується на міждисциплінарному підході, що поєднує теорії публічного управління, національної безпеки та соціальних інновацій.

Фундаментальні засади трансформації державного управління в умовах криз закладені у працях К. Анселла та Я. Торфінга [12], які обґрунтовують перехід до колаборативного врядування, а також у класичних дослідженнях К. Полліта та Г. Буккерта [18], що аналізують реформи публічного менеджменту в порівняльній перспективі. У контексті національної стійкості ключовою є монографія О. Резнікової [8], де авторка розглядає механізми адаптації держави до мінливого безпекового середовища.

Проблема демографічної деструкції як загрози національній безпеці детально аналізується у роботах О. Скиби та Н. Савіної [9], а також Г. Чепурко [11]. Автори констатують, що війна спричинила системні виклики демографічної стійкості, які потребують стратегічного реагування на державному рівні. Нормативне підґрунтя цього процесу визначено у стратегії демографічного розвитку України до 2040 року [7], яка акцентує увагу на необхідності створення умов для репатріації та підвищення якості життя. Особливої ваги набувають дані Центру Разумкова [3], які емпірично підтверджують критичні втрати людського капіталу та деформацію ринку праці, що стає бар'єром для макроекономічної рекуперації.

Роль цифрових інструментів та Civic Tech у забезпеченні ефективності управління на місцевому рівні та деокупованих територіях досліджено українськими авторами у наукових працях [1; 2]. Міжнародний досвід використання технологій для прозорості та залучення громадян представлений у звітах Світового банку та каталогах Regional Civic Tech Innovation Challenge [20; 23]. Теоретичне осмислення феномену Civic Tech як практики технічного плюралізму здійснено Е. Шроком [21].

Важливим аспектом дослідження є синергія екологічної безпеки та сталого розвитку громад. С. Далбі та колектив авторів доводять, що екологічна безпека є невід'ємним гарантом національної безпеки в епоху Антропоцену [13; 19]. Питання системного мислення та впровадження гнучких методологій управління проєктами (Agile, Plan-Driven) для відновлення соціальних систем після криз висвітлено у працях Дж. Омукуті та Т. Клоппенборга [15; 17].

Нарешті, концептуалізація соціальних інновацій як чинника антикризового управління та стратегічних комунікацій у системі державної безпеки представлена у роботах [5; 6; 22]. Автори доводять, що саме активізація громадянського

суспільства та впровадження фасилітативних моделей врядування спроможні забезпечити демографічне відтворення в процесі повоєнної реконструкції.

Метою статті полягає у розробці концептуального базису та прикладного інструментарію трансформації системи публічного управління демографічним відтворенням в Україні. Дослідження фокусується на обґрунтуванні переходу від ієрархічно-адміністративної моделі до моделі партнерського врядування, що базується на інтеграції соціальних інновацій, інституалізації громадянської активності та забезпеченні інклюзивності як стратегічних детермінант регенерації людського капіталу в повоєнний період.

Для досягнення поставленої мети визначено такі наукові завдання:

- проаналізувати синергетичний вплив екзогенних чинників воєнної агресії на деформацію демографічної структури України та верифікувати кореляційну залежність між параметрами відтворення населення і потенціалом макроекономічної рекуперації держави;

- концептуалізувати дефініцію «соціальні інновації» в архітектурі публічного управління, ідентифікувавши їх як адаптивні, гнучкі механізми стабілізації демографічної системи в умовах радикальної невизначеності та високих ризиків;

- експлікувати роль ТГ як автономних суб'єктів генерації соціального капіталу, що формують локальні екосистеми стійкості для збереження людського потенціалу та соціальної інтеграції вразливих груп;

- діагностувати інституційні дисфункції та управлінські антиномії, що виникають у площині взаємодії владних структур та інститутів громадянського суспільства, обмежуючи ефективність реалізації програм соціальної регенерації;

- сконструювати фасилітативну модель публічного управління, що забезпечує конвергенцію стратегічних ресурсів держави та інноваційної енергії громадянських ініціатив з метою досягнення сталого демографічного розвитку.

Методологія дослідження. Методологічний дизайн дослідження базується на парадигмі системного аналізу складних динамічних систем, що дозволяє інтерпретувати демографічне відтворення як багатофакторний процес, детермінований не лише біологічними параметрами, а й якістю публічних інститутів та рівнем соціальної когезії. Теоретичний фундамент роботи інтегрує положення теорії людського капіталу, концепції «нового публічного врядування» та теорії соціальних інновацій.

Для забезпечення верифікованості результатів та реалізації дослідницької стратегії застосовано мультиметодологічний підхід, що охоплює такі інструменти як:

- системно-структурний аналіз використано для декомпозиції архітектури публічного управління та визначення функціональної ролі ключових акторів (державних інституцій, ТГ, волонтерських мереж) у забезпеченні демографічної стійкості;

- компаративний аналіз застосовано для проведення порівняльної оцінки між традиційною ієрархічною (веберіанською) моделлю управління та сучасними мережевими моделями, що базуються на принципах соціального партнерства та суб'єктності;

- економетричний та статистичний аналіз залучено для квантифікації наслідків військової агресії, зокрема для оцінювання інтенсивності міграційних екзодів, аналізу кумулятивних втрат людського капіталу та прогнозування репродуктивної динаміки;

- метод концептуального моделювання послужив основою для розробки фасилітативної моделі управління, яка візуалізує механізми синергетичної взаємодії між державним ресурсом та інноваційним потенціалом громадянського суспільства;

- інституційний аналіз дозволив діагностувати «інституційні пастки» та регуляторні бар'єри (як формальні, так і неформальні), що перешкоджають ефективній колаборації органів влади з низовими громадськими ініціативами;

- абстрактно-логічне узагальнення використано для синтезу отриманих даних, формування теоретичних конструктів та розробки стратегічних рекомендацій щодо адаптації державної демографічної політики до умов повоєнної рекуперації.

Виклад основного матеріалу. Сучасна демографічна ситуація в Україні внаслідок повномасштабної російської збройної агресії характеризується переходом від стагнації до стану системної деструкції. Військова агресія виступає не як автономний зовнішній чинник, а як каталізатор ланцюгової реакції, що руйнує фундаментальні механізми самовідтворення соціосистем.

Основним деструктивним ефектом сучасної кризи є формування так званих «демографічних ножиць», що виникли внаслідок специфічної селективності втрат людського капіталу. Першочерговим чинником тут виступає репродуктивний екзод – масова вимушена міграція жінок фертильного віку (понад 6 млн осіб), що призвела до фактичного розриву відтворювального циклу та експорту майбутнього демографічного потенціалу за межі національної юрисдикції [3; 7]. Зазначена деструкція посилюється екзистенційним гендерним дисбалансом, спричиненим прямими втратами чоловічого населення та зростанням рівня інвалідизації, що сукупно деформує статеву-вікову піраміду та унеможливає навіть просте відтворення поколінь у довгостроковій перспективі.

Згідно з даними моніторингу, ринок праці України зазнав катастрофічних втрат: понад 781 тис. чоловік вибули зі складу робочої сили через мобілізацію, міграцію або перехід у неформальний сектор. Водночас масштаб втрат серед жіночого населення є майже вдвічі більшим – до 1,5 млн жінок залишили ринок праці, що деструктивно обмежує відтворювальний потенціал нації [3]. Такі показники підтверджують формування глибокого дефіциту антропологічного ресурсу, який стає головним бар'єром для макроекономічної рекуперації держави.

Наслідком зазначених структурних зсувів стає феномен гіперстаріння населення – стрімке скорочення частки молоді на фоні сталого обсягу осіб похилого віку експоненціально підвищує коефіцієнт демографічного навантаження на працездатне населення. Така деформація вікової структури неминуче трансформується у площину макроекономічної детермінації, де параметри відтворення населення стають головним обмежувачем потенціалу відновлення держави [9]. Зокрема, виявлена кореляційна залежність може бути формалізована через модифіковану виробничу функцію, в якій якісно адаптований людський

капітал (L) розглядається не як пасивний ресурс, а як ключовий ендогенний фактор зростання валового внутрішнього продукту (GDP):

$$GDP = f(K, Lq, A),$$

де K відображає обсяг капітальних інвестицій; Lq – якісно адаптований людський капітал; A – рівень технологічного прогресу.

У межах даної моделі дефіцит людського ресурсу створює ефект «вузького місця», коли брак критичної мас споживачів та кваліфікованих виробників нівелює ефективність фінансових вливань у фізичну інфраструктуру [14; 15]. Отже, потенціал макроекономічної рекуперації стає похідною від здатності системи публічного управління конвертувати соціальні інновації у реальні механізми репатріації та збереження населення, що зумовлює необхідність перегляду традиційних управлінських ієрархій.

Формалізація взаємозв'язку між людським капіталом та макроекономічною динамікою дозволяє перейти від теоретичних припущень до детермінації конкретних параметрів впливу демографічних деструкторів на архітектуру відновлення. Для верифікації масштабів цього впливу та систематизації супутніх макроекономічних загроз розроблено аналітичну матрицю (табл. 1), яка ілюструє каскадну трансформацію демографічних деформацій у стратегічні обмежувачі рекуперації держави.

Таблиця 1

**Вплив демографічних деформацій на параметри
макроекономічної рекуперації України**

Table 1

**The impact of demographic deformations on the parameters
of Ukraine's macroeconomic recovery**

Демографічний чинник (деструктор) / Demographic factor (destructor)	Макроекономічний наслідок (ризик) / Macroeconomic consequence (risk)	Вплив на стратегію відновлення / Impact on recovery strategy
Масова еміграція працездатного населення	Редукція внутрішнього попиту та стагнація споживчих ринків	Вимушена переорієнтація на експортно-орієнтовані моделі за умов дефіциту працересурсного базису
Дефіцит кваліфікованих кадрів	Аномальне зростання вартості праці при низькій продуктивності	Деградація інвестиційної привабливості для наукомістких та високотехнологічних галузей
Дезорганізація сімейних домогосподарств	Експоненціальне зростання фіскального навантаження на підтримку вразливих груп	Ризик «фіскальної пастки» – посилення податкового тиску на бізнес для покриття дефіциту соціальних фондів
Деформація статево-вікової структури	Структурно-необоротна розбалансованість солідарної та пенсійної систем	Неминучість радикальної реформи системи соціального захисту та публічних фінансів

Джерело: розробка автора
Source: author's development

Адаптація наведених даних до контексту публічного управління свідчить про те, що демографічна криза в Україні остаточно трансформувалася з суто соціогуманітарного виклику в фундаментальний економічний детермінант. Виявлена кореляція між параметрами акумуляції людського капіталу (L) та динамікою валового продукту (GDP) доводить, що потенціал національної рекуперації прямо залежить від здатності інститутів публічного врядування реалізувати ефективну політику репатріації та збереження населення.

Логічним підсумком аналізу є констатація того, що дефіцит антропогенного ресурсу на сучасному етапі постає значно дорожчим та складнішим бар'єром для економічного відродження, ніж руйнація фізичних активів чи енергетичної інфраструктури. Така інверсія пріоритетів зумовлює нагальну необхідність відмови від лінійних моделей прямого субсидування на користь імплементації соціальних інновацій, орієнтованих на якісну трансформацію життєвого середовища та стимулювання відцентрових міграційних процесів (повернення) [4; 7].

Прикладом такої інноваційної трансформації у системі публічного управління виступає модель мережевих «цифрових хабів громади». Дана концепція передбачає створення гібридних екосистем, що інтегрують дистанційне працевлаштування біженців у глобальний ринок із збереженням їхніх соціально-економічних зобов'язань в Україні. Впровадження подібних кейсів дозволяє не лише пролонгувати економічний та емоційний зв'язок мігрантів із батьківщиною, а й нівелювати ризики їхньої остаточної асиміляції в країнах-реципієнтах, створюючи інституційне підґрунтя для подальшої репатріації людського капіталу [23].

Виявлена детермінація макроекономічної стабільності станом людського капіталу актуалізує пошук нових управлінських парадигм, оскільки в умовах радикальної неокресленості традиційна модель державного патерналізму вичерпує свій адаптивний ресурс [12; 18]. Зазначена тенденція зумовлює необхідність наукового переосмислення соціальних інновацій, які в межах повоєнного відновлення мають розглядатися не як допоміжні волонтерські ініціативи, а як фундаментальні когнітивні та організаційні технології в системі публічного управління [5; 6]. У контексті забезпечення демографічної безпеки під соціальними інноваціями пропонується розуміти синергетичну сукупність нових соціальних практик та інституційних конструктів, спрямованих на трансформацію суспільних відносин задля підвищення прегерентної стійкості населення та інтенсифікації відтворення людського потенціалу [11; 14].

Ефективність соціальних інновацій як адаптивних механізмів стабілізації демографічної системи зумовлена низкою специфічних характеристик:

по-перше, їхньою нелінійністю та гнучкістю, що дозволяє здійснювати миттєву трансформацію управлінських впливів відповідно до волатильних запитів локальних спільнот, наприклад, через оперативну конверсію просторів для внутрішньо переміщених осіб (далі – ВПО) у багатофункціональні центри соціальної регенерації [15; 17];

по-друге, спостерігається дифузія відповідальності, яка легітимізує перехід до моделі спільного виробництва послуг, де громадянське суспільство трансформується у повноправного співвиконавця демографічної політики [12; 23];

по-третє, фундаментального значення набуває технологічна інтегрованість через використання інструментів Civic Tech (громадських цифрових технологій). Під цим терміном у сучасній науковій літературі розуміють сукупність цифрових рішень та платформ, що забезпечують пряму взаємодію між громадянами та інститутами влади задля підвищення прозорості врядування та ефективного розв'язання суспільних проблем [20; 21]. У контексті демографічного відновлення такі технології трансформують публічне управління з реактивного у предиктивне (прогностичне), дозволяючи ідентифікувати потреби населення в режимі реального часу [1; 10].

Яскравим прикладом успішної української практики у цій сфері є впровадження систем «Бюджет участі» та платформ електронних консультацій у територіальних громадах. Зокрема, функціонування всеукраїнської платформи E-DEM дозволило мешканцям громад безпосередньо впливати на розподіл бюджетних коштів, спрямовуючи їх на створення інклюзивних дитячих просторів, центрів підтримки ветеранів та інфраструктури для реінтеграції ВПО [2]. Така цифрова синергія не лише підвищує рівень довіри до локальної влади, а й виступає інструментом створення «соціальної екосистеми стійкості», яка є необхідною препозицією для стабілізації демографічних показників та стимулювання повернення мігрантів [5; 8].

Для глибокого аналізу механіки імплементації вище зазначених інструментів у табл. 2 представлено компаративну характеристику моделей управління демографічним відтворенням, що дозволяє чітко розмежувати ієрархічні та мережеві підходи.

Таблиця 2

**Компаративний аналіз моделей публічного управління
демографічним відтворенням**

Table 2

**Comparative analysis of models of public management
of demographic reproduction**

Параметр порівняння / Comparison parameter	Традиційна модель / Traditional model	Інноваційна фасилітативна модель / Innovative facilitative model
Домінантний інструментарій	Прямі трансферти, фінансові виплати та пільги	Екосистеми підтримки, соціальні сервіси, інклюзивні простори
Суб'єктна роль громадянина	Пасивний реципієнт державних послуг	Активний суб'єкт та ко-креатор соціальних змін
Вектор управлінської взаємодії	Вертикальна ієрархія	Горизонтальна мережева колаборація
Генезис інноваційних рішень	Центральні органи виконавчої влади	Територіальні громади та інститути громадянського суспільства
Стратегічний результат	Дискретне стимулювання кількісних показників	Формування сталого середовища самореалізації та репатріації

Джерело: розробка автора
Source: author's development

Результати порівняльного аналізу свідчать про те, що перехід до інноваційної моделі врядування дозволяє ефективно нівелювати ризики «соціального утримання» шляхом зміщення акцентів із прямого бюджетного субсидування на розбудову соціальної інфраструктури довіри. У межах повоєнної рекуперативної України окреслений підхід передбачає пріоритетність інвестицій не лише у фізичне відновлення, а й у формування «соціального клею» – інноваційних форм реінтеграції ветеранів, підтримку жіночого лідерства та розвитку цифрових платформ взаємодії з діаспорою.

Практична реалізація даної моделі знаходить своє відображення у кейс-технології «Соціальна франшиза громади». Концептуальна сутність цього підходу полягає у розробці державою уніфікованого правового та фінансового фреймворку соціальної послуги (наприклад, мобільних хабів підтримки материнства), який згодом адаптується та впроваджується ТГ у партнерстві з неурядовими організаціями. Застосування принципу «ресурс іде за людиною» у межах такої взаємодії забезпечує мінімізацію корупційних ризиків та високу адресність підтримки. Узагальнюючи, можна констатувати, що саме через такі механізми публічне управління набуває фасилітативного характеру, створюючи якісне локальне середовище, що є екзистенційним стимулом для позитивної трансформації репродуктивних та міграційних інтенцій населення [5; 22].

Переосмислення управлінських парадигм і впровадження інноваційних «цифрових хабів» логічно переміщує фокус дослідження на базисний рівень соціальної організації – ТГ. У системі координат повоєнного відновлення вона трансформується із суто адміністративної одиниці у фундаментальний вузол генерації соціального капіталу. Зазначена метаморфоза зумовлена високим рівнем міжособистісної довіри на локальному рівні, що в умовах системної кризи виявляється вагомим детермінантом стабільності, ніж лояльність до централізованих інститутів влади [20]. У такому дискурсі громада починає функціонувати як «екосистема стійкості», під якою пропонується розуміти здатність локальної соціосистеми не лише абсорбувати зовнішні шоки, а й превентивно розвиватися через адаптивну трансформацію внутрішніх ресурсів.

Функціонування такої екосистеми базується на двох векторах, що безпосередньо корелюють із параметрами демографічного відтворення. Перший вектор полягає у формуванні «м'якого середовища» інклюзії, де громада стає первинною платформою для акумуляції ресурсів, необхідних для всебічної підтримки ВПО та реінтеграції ветеранів [11; 22]. Створення локальних центрів життєстійкості дозволяє забезпечити емоційну безпеку та соціальну приналежність, що постають фундаментальними препозиціями для прийняття репродуктивних рішень та стабілізації міграційних настроїв.

Другий вектор відображає перехід до автономної суб'єктивності у межах якого ТГ еволюціонують від пасивної ролі реципієнтів державних субвенцій до статусу активних проектувальників соціального простору [15; 18]. Окреслена суб'єктивність проявляється у здатності локальної влади та мешканців самостійно формувати ціннісні пропозиції, створюючи умови, за яких повернення із-за кордону сприймається не лише як патріотичний акт, а як раціональний вибір

на користь якісного, безпечного та прогнозованого середовища проживання.

Для верифікації дієвості цих вимірів доцільно проаналізувати емпіричні моделі взаємодії, серед яких особливе місце посідає модель «кругової соціальної підтримки». Вона базується на синергетичній взаємодії між локальним самоврядуванням, бізнесом та інститутами громадянського суспільства. Релевантним кейсом такої практики у західних та центральних регіонах України є створення «Громадських просторів інтеграції» – багатофункціональних хабів на базі неексплуатованих інфраструктурних об'єктів [2].

Механізм взаємодії у межах даного кейсу передбачає делегування повноважень: громада забезпечує майновий базис, міжнародні донори – технологічне оснащення, а волонтерські об'єднання – кадровий потенціал та експертизу. Прямим результатом для демографії стає нівелювання ізоляції сімей ВПО, зміцнення соціальної когезії та створення локальних робочих місць, що ефективно запобігає подальшій трудовій еміграції [10; 11].

Досвід функціонування ТГ протягом 2022-2025 років доводить, що саме локальна автономія стала інституційним запобіжником повної демографічної деградації в найбільш уразливих регіонах [1; 5]. Узагальнюючи представлені дані, можна констатувати, що екзистенційним чинником відновлення людського капіталу є не лише обсяг державних дотацій, а здатність громади виступати гарантом соціального комфорту та безпеки [3; 8]. Таким чином, фасилітація публічного управління має бути спрямована на інтенсифікацію інституційної спроможності громад як самодостатніх суб'єктів, спроможних конвертувати суспільну енергію у сталий демографічний розвиток.

Незважаючи на високий потенціал ТГ як автономних екосистем, процес їхньої трансформації у повноцінних суб'єктів демографічного відновлення наразі стримується системним опором з боку традиційних управлінських структур. Зазначена інерційність зумовлює виникнення гострих інституційних дисфункцій та антиномій – фундаментальних суперечностей між новими запитами соціуму та архаїчними методами державного адміністрування [10; 22]. Провідна антиномія сучасного перехідного періоду локалізується у площині конфлікту між нормативною жорсткістю державних регламентів та високим динамізмом волонтерських ініціатив. У той час як громадянське суспільство демонструє здатність до миттєвої мобілізації та адаптації, державна машина продовжує функціонувати в межах суворої ієрархічності та процедурного формалізму.

Окреслена суперечність породжує низку деструктивних наслідків, що безпосередньо обмежують ефективність демографічної політики [11]. По-перше, надмірна бюрократизація та вимоги щодо тотальної звітності фактично «стерилізують» інноваційний потенціал громадських організацій, змушуючи їх витрачати основний часовий та інтелектуальний ресурс на адміністрування процесів, а не на безпосереднє надання соціальних послуг [4]. По-друге, спостерігається гострий дефіцит легальних механізмів делегування публічних функцій недержавним акторам [23]. Вказаний інституційний вакуум призводить до формування «паралельних реальностей»: державні органи та волонтерські мережі діють автономно, що спричиняє або дублювання функцій на одних ділян-

ках, або виникнення «білих плям» у сферах, де жоден із суб'єктів не бере на себе відповідальність, таких як довгостроковий соціальний супровід сімей полеглих чи комплексна реабілітація комбатантів [8; 14].

Аналіз бар'єрів взаємодії дозволяє класифікувати їх на структурні та когнітивні. Структурні бар'єри полягають у відсутності гнучких моделей соціального замовлення, які б дозволяли громадам оперативно залучати неурядові організації (далі – НУО) до виконання стратегічних завдань [15; 17]. Когнітивні ж бар'єри виявляються у консервативному сприйнятті представниками апарату управління громадських активістів як тимчасових асистентів, а не як рівноправних партнерів у системі публічного врядування [22; 23]. Для мінімізації цих дисфункцій особливий науковий інтерес становить зміна управлінського вектора від моделі жорсткого нагляду до стратегії мережевої фасилітації.

Релевантним кейсом подолання зазначених антиномій є практика «Муніципального аутсорсингу соціальних послуг», впроваджена у низці прогресивних громад України в межах проектів міжнародної технічної допомоги [20]. У межах даної моделі органи місцевого самоврядування розробляють регламенти закупівлі спеціалізованих послуг у профільних громадських організацій [12]. Механізм взаємодії передбачає, що громада виступає замовником і гарантом якості, тоді як НУО стають безпосередніми виконавцями, що володіють унікальною експертизою та вищим рівнем довіри з боку цільових груп.

Результатом такої взаємодії для демографічної системи є суттєве підвищення адресності допомоги та створення так званих «інституційних ліфтів» для масштабування локальних соціальних інновацій до загальнодержавного рівня. Узагальнюючи результати діагностики, слід підкреслити, що подолання інституційних антиномій потребує не просто точкових змін у нормативно-правовій базі, а радикальної трансформації управлінської культури [18]. Екзистенційною вимогою часу є легітимізація горизонтальних мереж, де державний ресурс інтегрується з інноваційною енергією громадського сектору [12; 22]. Тільки через повне усунення діагностованих дисфункцій стає можливою побудова цілісної фасилітативної моделі управління, здатної забезпечити сталий демографічний розвиток у посткризовий період.

Слід зазначити, що виявлені інституційні дисфункції та антиномії актуалізують неминучість переходу від жорстко ієрархічних методів адміністрування до гнучкого фасилітативного врядування. У запропонованому науковому контексті фасилітація розглядається як стратегічна діяльність держави, спрямована не на директивне управління кількісними показниками, а на стимулювання та інституційну підтримку самоорганізуючих процесів, ініційованих громадянським суспільством. Логічним завершенням дослідження є теоретичне конструювання моделі, що базується на конвергенції ресурсів – держава забезпечує нормативно-правовий фреймворк та стратегічне фінансування, тоді як громадські ініціативи інтегрують у систему унікальну локальну експертизу та прямий доступ до потреб населення [20; 23].

Центральним елементом пропонованої архітектури є трикомпонентна візуальна модель (рис. 1), що відображає динаміку трансформації деструктивних викликів у цільові орієнтири розвитку через механізми державного стимулювання.



Рисунок 1. Функціонально-структурна схема фасилітативної моделі демографічного відтворення

Figure 1. Functional and structural diagram of the facilitative model of demographic reproduction

Джерело: розробка автора
Source: author's development

В основу функціонально-структурної схеми фасилітативного врядування покладено ідею інституційної конверсії негативного впливу екзогенних чинників у ресурс соціальної регенерації. На вході системи блок «Детермінанти демографічної кризи» акумулює інтенсивні зовнішні шоки, зокрема наслідки військової агресії, масову депортацію та системну ерозію інфраструктури. Зазначені процеси детермінують критичний тиск на існуючу систему управління, провокуючи дефіцит людського капіталу та деструкцію соціальних зав'язків, що вимагає негайного переходу від реактивного адміністрування до проактивної фасилітації.

Так нагальна потреба в адаптації управлінського впливу реалізується через центральний вузол трансформації, де відбувається інтеграція сфер компетенції публічної влади, громадянського суспільства та сектору соціальних інновацій. Саме на їх перетині виникає зона «Фасилітативного врядування», де державний ресурс спрямовується на легітимізацію та масштабування горизонтальних ініціатив громад, створюючи синергію між стратегічним плануванням та волонтерським динамізмом. У результаті такої взаємодії вибудовується блок цільових дескрипторів, що визначає підсумкову результативність моделі. Оцінка ефективності здійснюється через систему показників стабілізації демографічного профілю інтенсивності репатріації та підвищення соціальної резильєнтності територій, що свідчить про успішне формування екосистеми сталого відтворення людського потенціалу.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження дозволило сформулювати цілісну концепцію трансформації публічного управління в умовах повоєнної рекуперації України. Системний аналіз деструктивного впливу військової агресії підтвердив, що сучасна криза зумовлена не лише фізичними втратами, а й глибокою деформацією відтворювальних механізмів, де репродуктивний екзод та гіперстаріння населення стають головними макроекономічними детермінантами, що обмежують потенціал майбутнього зростання. Верифікована кореляційна залежність між параметрами акумуляції людського капіталу та динамікою валового внутрішнього продукту доводить, що дефіцит антропогенного ресурсу є складнішим бар'єром для відновлення держави, ніж руйнація фізичної інфраструктури.

Зазначена інверсія пріоритетів вимагає радикального відходу від застарілих патерналістських ієрархій на користь впровадження соціальних інновацій, які в межах дослідження ідентифіковано як фундаментальні когнітивні та організаційні технології стабілізації соціосистеми. Розроблена фасилітативна модель управління демонструє життєздатність механізму конвергенції стратегічного ресурсу держави та інноваційної енергії громадянського суспільства. Ключовим вузлом цієї архітектури виступає ТГ, яка трансформується в автономну екосистему стійкості, спроможну генерувати соціальний капітал та забезпечувати інклюзивне середовище, необхідне для стабілізації міграційних настроїв і репатріації населення.

Перспективним вектором подальшої модернізації є подолання інституційних антиномій через легітимізацію горизонтальних мереж та масштабування успішних кейсів, таких як муніципальний аутсорсинг соціальних послуг та використання інструментів Civic Tech.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бородін Є. І., Поступна О. В. Цифровізація як інструмент муніципального менеджменту: оптимізація функціонування органів місцевого самоврядування на деокупованих територіях. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2025. № 3. С. 13-20. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2025.3.2>
2. Горник В. Г., Євмешкіна О. Л., Сімак С. В. Цифровізація як інструмент публічного управління в контексті забезпечення інформаційної та енергетичної безпеки. *Вчені*

записки ТНУ ім. І. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2024. № 35(74(6)). С. 25-29. DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.6/05>

3. Людський капітал – виклики для відновлення України : Аналітична доповідь у межах проєкту «Пакт стабільності» / Центр Разумкова. Травень 2024. 61 с. URL: <https://razumkov.org.ua/images/2024/05/29/2024-ПАКТ-9.pdf>

4. Мануїлова К. В., Несененко П. П., Луньова О. К. Інноваційне стратегічне управління для стійкого розвитку громад в умовах воєнного стану. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2024. № 13. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-13-02-01>

5. Поступна О., Баштанник О. Концептуалізація стійкості інфраструктури громад в умовах сучасних викликів: синергія публічного управління та національної безпеки. *Публічне управління та місцеве самоврядування*. 2025. № 1. С. 42-54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2025-1-7>

6. Поступна О., Заболотна Ю. Соціальні інновації та механізми громадянської активності як фактор антикризового управління територіальними громадами. *Публічне управління та місцеве самоврядування*. 2025. № 3. С. 46-58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2025-3-8>

7. Про схвалення Стратегії демографічного розвитку України на період до 2040 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 30 вересня 2024 р. № 922-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-2024-%D1%80#Text>

8. Резнікова О. О. Національна стійкість в умовах мінливого безпекового середовища : монографія. Київ: НІСД, 2022. 532 с. DOI: <https://doi.org/10.53679/NISS-book.2022.01>

9. Скиба О. О., Савіна Н. Б. Соціальна та демографічна складові економічної безпеки держави: сучасний стан, виклики, загрози. *Бюлетень Національного університету водних ресурсів та екологічної інженерії*. 2023. № 1(101). С. 177-189. DOI: <https://doi.org/10.31713/ve1202316>

10. Сорокіна Н., Філатов В. Цифровізація публічного управління в Україні: теоретичний аспект. *Аспекти публічного управління*. 2025. № 13(1). С. 77-81. DOI: <https://doi.org/10.15421/152509>

11. Чепурко Г. Виклики й загрози демографічній стійкості України під час війни. *Соціологічні студії*. 2025. № 1(26). С. 58-72. DOI: <https://doi.org/10.29038/2306-3971-2025-01-43-43>

12. Ansell C., Torfing J. *Handbook on Theories of Governance*. Edward Elgar Publishing, 2022. 656 p.

13. Dalby S. *Anthropocene Geopolitics: Globalization, Security, Sustainability*. University of Ottawa Press, 2020. 250 p. DOI: <https://doi.org/10.2307/j.ctvx5w8dk>

14. *Engineering Resilience in Disaster Risk Management for Sustainable Development*. Editors: José Macharé O., Lizett López S. Peruvian Engineers Association. World Federation of Engineering Organizations Peruvian Engineers Association, 2022. 68 p. URL: https://www.wfeo.org/wp-content/uploads/stc-disaster_risk/2022/Engineering_Resilience_in_DRM_for_Sustainable_Development.pdf

15. Kloppenborg T., Anantatmula V. S., Wells K. *Contemporary Project Management: Plan-Driven and Agile Approaches*. Cengage Learning, 2022. 576 p.

16. Liu J., Feng Y., Zhu Q. Green supply chain management and the circular economy: Reviewing theory for advancement of both fields. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 2018, 48(8), pp. 794-817. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-01-2017-0049>

17. Omukuti J., Barlow M., Giraudod M. E., Lines T., Grugel J. Systems thinking in COVID-19 recovery is urgently needed to deliver sustainable development for women and girls. *The Lancet*, 2021, 5(12). DOI: [https://doi.org/10.1016/S2542-5196\(21\)00232-1](https://doi.org/10.1016/S2542-5196(21)00232-1)
18. Pollitt C., Bouckaert G. *Public Management Reform: A Comparative Analysis*. Oxford University Press. 2004. 345 p.
19. Prakhovnik N., Kachynska N., Zemlyanska O., Kovtun A., Ilchuk O. Environmental security as a guarantee of national security. *Journal of Environmental Management. Law. Human. Environment*, 2022, 13(1), pp. 34-42. DOI: <https://doi.org/10.31548/law2022.01.004>
20. Regional Civic Tech Innovation Challenge on Governance. 2025 Finalists Catalogue. 19 p. URL: https://5033a07b-b843-4969-b5ff-a6f9305ee78d.usrfiles.com/ugd/5033a0_335e146cfa43419c850ab6b0ffcb944f.pdf
21. Schrock, A. R. (2019). What is Civic Tech? Defining a Practice of Technical Pluralism. In book: *The Right to the Smart City*. DOI: <https://doi.org/10.1108/978-1-78769-139-120191009>
22. Syvak T., Shkliaruk M., Kopanchuk V., Postupna O., Fendo O. Structure and Function of Strategic Communications in the System of National and Informational State Security. In: Radchenko, O., Kovach, V., Semenets-Orlova, I., Zaporozhets, A. (eds). *National Security Drivers of Ukraine*. Contributions to Political Science. Springer, Cham. 2023, pp. 151-166. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-33724-6_9
23. Vasconcelos J.R., Youngseok K., Backhouse J., Jesus T., Jorge A. *CivicTech : Transparency, Engagement, and Collaboration for Better Governance*. Equitable Growth, Finance and Institutions Insight Washington, D.C.: World Bank Group, 2022. URL: <http://documents.worldbank.org/curated/en/099700110172229227>

Стаття надійшла до редакції 12.10.2025

Стаття рекомендована до друку 12.11.2025

Опубліковано 30.12.2025

Olena Postupna, 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, Medichna street, 16, Kryvyi Rih, 50006, Ukraine
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0622-0966> e-mail: posolv48@gmail.com

THE IMPACT OF SOCIAL INNOVATIONS AND CIVIC ACTIVITY ON DEMOGRAPHIC REPRODUCTION IN THE PROCESS OF POST-WAR RECONSTRUCTION OF UKRAINE

Abstract. The article substantiates the need for a radical transformation of the paradigm of public management of demographic processes in the conditions of post-war reconstruction of Ukraine. It is proven that full-scale military aggression caused the systemic destruction of human capital, which is characterized by the formation of “demographic scissors” due to the mass forced departure of women of reproductive age, anomalous increase in mortality and deformation of the sex-age structure of the population. The direct dependence between the parameters of human resource preservation and the potential for macroeconomic revival of the state is verified. It is substantiated that the deficit of anthropological potential is a more complex barrier to regeneration than the destruction of physical infrastructure, which determines the urgent need to transition from a hierarchical-administrative management model to a partnership governance model.

The study conceptualizes the role of social innovations as flexible adaptive mechanisms for stabilizing the social system in conditions of high uncertainty. Particular attention is paid to territorial communities, which in the process of recovery are transformed into independent centers of resilience, capable of accumulating social capital and creating a favorable environment for the return of citizens. Institutional disorders and managerial contradictions arising from the conflict between the rigidity of state regulations and the high mobility of public initiatives are diagnosed.

A facilitative model of public administration is constructed, based on a combination of strategic resources of the state and the innovative energy of society. The proposed structure is implemented through the central node of transformation, where state support ensures the large-scale implementation of local initiatives. It is proven that the use of public digital technologies and network systems allows changing the role of a citizen from a passive recipient of assistance to an active creator of social change. It is established that it is this approach that ensures the transition to sustainable development, where the ability of the demographic system to self-reproduce becomes a natural consequence of the high quality of life and social confidence of territories.

Keywords: *public administration, demographic policy, human capital, social innovation, civic engagement, post-war reconstruction, sustainable community development.*

In cites: Postupna, O. V. (2025). The impact of social innovations and civic activity on demographic reproduction in the process of post-war reconstruction of Ukraine. *Theory and Practice of Public Administration*, 2 (81), 9–26. <http://doi.org/10.26565/1727-6667-2025-2-01> [in Ukrainian].

REFERENCES:

1. Borodin, Ye. I., & Postupna, O. V. (2025). Digitalization as a tool of municipal management: optimizing the functioning of local government bodies in the deoccupied territories. *Dniprovskiyi naukovyi chasopys publichnoho upravlinnia, psykholohii, prava*, 3, 13-20. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2025.3.2> [in Ukrainian].
2. Hornyk, V. H., Yevmieshkina, O. L., & Simak, S. V. (2024). Digitalization as a tool of public administration in the context of ensuring information and energy security. *Vcheni zapysky TNU im. I. I. Vernadskoho. Seriya: Publichne upravlinnia ta administruvannia*, 35(74(6)), 25-29. DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.6/05> [in Ukrainian].
3. Human capital – challenges for Ukraine’s recovery: Analitichna dopovid u mezhakh proiektu «Pakt stabilnosti» / Tsentrazumkova. Traven 2024. 61 s. URL: <https://razumkov.org.ua/images/2024/05/29/2024-PAKT-9.pdf> [in Ukrainian].
4. Manuilova, K. V., Nesenenko, P. P., & Lunova, O. K. (2024). Conceptualizing the sustainability of community infrastructure in the context of modern challenges: the synergy of public administration and national security. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: pravo, publichne upravlinnia ta administruvannia*, (13). DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-13-02-01> [in Ukrainian].
5. Postupna, O., & Bashtannyk, O. (2025). Conceptualizing the resilience of community infrastructure in the face of modern challenges: the synergy of public governance and national security. *Publichne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia*, 1, 42-54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2025-1-7> [in Ukrainian].

6. Postupna, O., & Zabolotna, Yu. (2025). Social innovations and mechanisms of civic activity as a factor in anti-crisis management of territorial communities. *Publichne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia*, 3, 46-58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2025-3-8> [in Ukrainian].
7. On approval of the Demographic Development Strategy of Ukraine for the period until 2040: rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 30 veresnia 2024 r. № 922-ru. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-2024-%D1%80#Text> [in Ukrainian].
8. Reznikova, O. O. (2022). National Resilience in a Changing Security Environment: monohrafiia. Kyiv: NISD, 532. DOI: <https://doi.org/10.53679/NISS-book.2022.01> [in Ukrainian].
9. Skyba, O. O., & Savina, N. B. (2023). Social and demographic components of the state's economic security: current state, challenges, threats. *Biuleten Natsionalnoho universytetu vodnykh resursiv ta ekolohichnoi inzhenerii*, 1(101), 177-189. DOI: <https://doi.org/10.31713/ve1202316> [in Ukrainian].
10. Sorokina, N., & Filatov, V. (2025). Digitalization of public administration in Ukraine: theoretical aspect. *Aspekty publichnoho upravlinnia*, 13(1), 77-81. DOI: <https://doi.org/10.15421/152509> [in Ukrainian].
11. Chepurko, H. (2025). Challenges and threats to Ukraine's demographic stability during the war. *Sotsiolohichni studii*, 1(26), 58-72. DOI: <https://doi.org/10.29038/2306-3971-2025-01-43-43> [in Ukrainian].
12. Ansell, C., & Torfing, J. (2022). Handbook on Theories of Governance. Edward Elgar Publishing, 656.
13. Dalby, S. (2020). Anthropocene Geopolitics: Globalization, Security, Sustainability. University of Ottawa Press. 250. DOI: <https://doi.org/10.2307/j.ctvx5w8dk>
14. Engineering Resilience in Disaster Risk Management for Sustainable Development. (2022). Editors: José Macharé O., Lizett López S. Peruvian Engineers Association. World Federation of Engineering Organizations Peruvian Engineers Association, 68. URL: https://www.wfeo.org/wp-content/uploads/stc-disaster_risk/2022/Engineering_Resilience_in_DRM_for_Sustainable_Development.pdf
15. Kloppenborg, T., Anantatmula, V. S., & Wells, K. (2022). Contemporary Project Management: Plan-Driven and Agile Approaches. Cengage Learning, 576.
16. Liu, J., Feng, Y., & Zhu Q. (2018). Green supply chain management and the circular economy: Reviewing theory for advancement of both fields. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 48(8), 794-817. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-01-2017-0049>
17. Omukuti, J., Barlow, M., Giraudod, M. E., Lines, T., & Grugel, J. (2021). Systems thinking in COVID-19 recovery is urgently needed to deliver sustainable development for women and girls. *The Lancet*, 5(12). DOI: [https://doi.org/10.1016/S2542-5196\(21\)00232-1](https://doi.org/10.1016/S2542-5196(21)00232-1)
18. Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2004). Public Management Reform: A Comparative Analysis. Oxford University Press. 345 p.
19. Prakhovnik, N., Kachynska, N., Zemlyanska, O., Kovtun, A., & Ilchuk O. (2022). Environmental security as a guarantee of national security. *Journal of Environmental Management. Law. Human. Environment*, 13(1), 34-42. DOI: <https://doi.org/10.31548/law2022.01.004>
20. Regional Civic Tech Innovation Challenge on Governance. (2025). Finalists Catalogue. 19. URL: https://5033a07b-b843-4969-b5ff-a6f9305ee78d.usrfiles.com/ugd/5033a0_335e146cfa43419c850ab6b0ffcb944f.pdf
21. Schrock, A. R. (2019). What is Civic Tech? Defining a Practice of Technical Pluralism. In book: *The Right to the Smart City*. DOI: <https://doi.org/10.1108/978-1-78769-139-120191009>

22. Syvak, T., Shkliaruk, M., Kopanchuk, V., Postupna, O., & Fendo, O. (2023). Structure and Function of Strategic Communications in the System of National and Informational State Security. In: Radchenko, O., Kovach, V., Semenets-Orlova, I., Zaporozhets, A. (eds). *National Security Drivers of Ukraine*. Contributions to Political Science. Springer, Cham, 151-166. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-33724-6_9

23. Vasconcelos, J. R., Youngseok, K., Backhouse, J., Jesus, T., & Jorge A. (2022). CivicTech: Transparency, Engagement, and Collaboration for Better Governance. Equitable Growth, Finance and Institutions Insight Washington, D.C.: World Bank Group. URL: <http://documents.worldbank.org/curated/en/099700110172229227>

The article was received by the editors 12.10.2025

The article is recommended for printing 12.11.2025

Published 30.12.2025