



Н. С. Калашник

Національного лісотехнічного університету України, м. Львів, Україна

БАЛАНС ІНТЕРЕСІВ У ПРОЦЕСАХ РЕІНТЕГРАЦІЇ: СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ ТА УПРАВЛІНСЬКІ ВИКЛИКИ ДЛЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

Здійснено комплексний аналіз викликів, що постають перед Україною в процесі реінтеграції деокупованих територій, зокрема у сфері врегулювання конфлікту інтересів між представниками органів центральної влади на місцях, органами місцевого самоврядування та населенням. Визначено основні чинники, що впливають на ефективність реінтеграційної політики, включно з адміністративно-правовими аспектами, економічними стимулами та соціальними чинниками. Досліджено потенційні ризики, пов'язані з домінуванням військових адміністрацій на початковому етапі реінтеграції, необхідністю налагодження партнерства між державним, приватним і громадянським секторами, а також із процесами відновлення довіри до інституцій державної влади.

Закцентовано увагу на правових засадах реінтеграції, що містять нормативно-правове регулювання відновлення державного управління, розподілу повноважень між різними рівнями влади та створення механізмів для уникнення конфліктів інтересів. Проаналізовано виклики щодо застосування економічних стимулів, спрямованих на підтримку місцевого бізнесу, залучення інвестицій і створення робочих місць як необхідної умови забезпечення стійкості реінтеграційного процесу. Окремо розглянуто соціально-психологічні аспекти, що стосуються адаптації громадян, які залишилися в окупації або були змушені переселитися, а також заходів, спрямованих на їхню соціальну реінтеграцію.

Застосовано методологію системного аналізу, що охоплює критичне дослідження наукових джерел, нормативно-правових актів та міжнародних рекомендацій з реінтеграції постконфліктних територій. Запропоновано механізми ефективного державного управління реінтеграційними процесами, включно з формуванням інституційного підґрунтя для координації дій між органами влади та місцевими громадами.

Перспективи подальших досліджень охоплюють розроблення інституційних моделей врегулювання потенційних конфліктів у процесі реінтеграції, аналіз ефективності стимулятивних економічних програм, розширення правових механізмів соціальної адаптації та дослідження механізмів управлінського консенсусу в контексті багаторівневого врядування.

Ключові слова: реінтеграція територій; деокупація; баланс інтересів; державна політика; органи виконавчої влади та місцевого самоврядування; громадянське суспільство; соціально-економічний розвиток.

Вступ

Постановка проблеми. Дослідження питань реінтеграції деокупованих територій є вкрай важливим у сучасних умовах України через низку стратегічних, безпекових, економічних і соціальних факторів. Геополітична ситуація та тривалий воєнний конфлікт потребують розроблення чітких державних стратегій щодо відновлення контролю над територіями після їх деокупації. Відсутність системного підходу до цього процесу може спричинити соціальну нестабільність, поширення проросійських наративів і загрозу повторної дестабілізації регіонів. Реінтеграція передбачає подолання наслідків окупації, відновлення довіри до державних інституцій України, а також зменшення розриву між населенням, що залишалося під окупацією, та тими, хто був змушений евакуюватися. Важливим є запобігання маргіналізації обох груп населення, а також забезпечення їхніх прав і можливостей.

На сьогодні правові засади та державна політика щодо реінтеграції потребують системного опрацювання та наукового обґрунтування, зокрема щодо розподілу повноважень між центральною та місцевою владою, механізмів фінансування відбудови та врегулювання потенційних конфліктів інтересів.

Актуальність дослідження полягає у тому, що відсутність комплексної державної політики з питань реінтеграції може призвести до загострення соціальних і політичних суперечностей, тому дослідження цієї теми має безпосереднє практичне значення для стабільності, безпеки та розвитку України.

Предмет дослідження – методи, підходи та механізми забезпечення балансу інтересів під час розроблення та реалізації політики реінтеграції територій України з урахуванням нормативно-правових аспектів, управлінських викликів та економічних механізмів.

Мета дослідження та основні завдання для її досягнення. Метою дослідження є визначення механізмів за-

Інформація про авторів:

Калашник Надія Сергіївна, д-р наук з державного управління, професор, завідувач кафедри публічного управління та адміністрування. Email: nadiia.kalashnyk@nltu.edu.ua; <https://orcid.org/0000-0003-0814-0246>

Цитування за ДСТУ: Калашник Н. С. Баланс інтересів у процесах реінтеграції: системний аналіз та управлінські виклики для України в умовах війни. *Ефективність державного управління* : зб. наук. пр. Вип. 3/4(80/81). Львів: НЛТУ України, 2024. С. 21–26.

Citation APA: Kalashnyk, N. S. (2024). Balance of interests in reintegration processes: systematic analysis and management challenges for Ukraine at wartime. *Efficiency of public administration*, 3/4(80/81), 21–26. <https://doi.org/10.36930/508003>

безпечення державної політики реінтеграції через узгодження інтересів суб'єктів прийняття рішень. Перед дослідженням поставлено такі *завдання*: дослідити сучасні підходи до формування державної політики реінтеграції, спрямованої на дотримання балансу інтересів між державою, суспільством та громадянами; визначити системні управлінські виклики у процесах реінтеграції та запропонувати механізми їх вирішення для забезпечення стабільного розвитку територій.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Нормативно-правові засади регулювання застосування механізму балансу інтересів у процесах реінтеграції в Україні є досить обмеженими, Конституція України (1996) є основоположним документом, який визначає баланс між державними, суспільними та приватними інтересами в політичному та правовому контекстах [7]; Постанова Кабінету Міністрів України № 1364 (2022) деталізує механізми визначення територій, що підлягають реінтеграції, що є важливим елементом правового врегулювання цього процесу [8]. Законодавець на сьогодні не прописує напряду цей механізм, хоча він вкладений у контекст оцінювання ризиків на державній службі, досягнення цілей сталого розвитку, забезпечення спроможності територіальних громад тощо.

Наукове середовище України досить активно приділяє увагу дотриманню балансу інтересів в економічних відносинах, на відміну від публічно-управлінських. Ця робота триває вже певний час і має власну наукову традицію в Україні. Так, О. В. Нікішина (2010) досліджує баланс інтересів через призму раціональності економічних відносин на прикладі державного ринку зерна. Вона акцентує увагу на державному регулюванні економічних механізмів та їх впливі на загальний баланс інтересів [14]. О. В. Піменова (2012) аналізує роль соціального партнерства у формуванні інституційного середовища для розвитку некомерційних виробничих об'єднань, що є важливим для реінтеграції економічно нестабілізованих територій [15]. Окрім цього, досліджують і певні політико-правові та соціальні аспекти. Наприклад, Яковлев Д. В. (2014) розглядає підхід раціонального вибору у міжнародних відносинах, що може бути застосований до аналізу державної політики реінтеграції та пошуку оптимального балансу інтересів [16]. Е. Дмитренко (2016) досліджує співвідношення публічного і приватного інтересу у фінансовому праві, наголошуючи на значенні фінансових механізмів у процесі відновлення територій [10]. О. Б. Заверуха (2023) деталізує теоретико-правові аспекти балансу інтересів у податкових відносинах, що безпосередньо впливає на соціально-економічну реінтеграцію територій [11]. З позиції обмеження прав в контексті забезпечення публічного інтересу А. М. Мерник (2020) розглядає баланс між інтересами особистості, суспільства та держави, що є критично важливим у контексті політики реінтеграції [13].

Серед досліджень у міжнародному науковому полі доцільно, на наш погляд, звернутися до праць таких дослідників: Жень Хуанкін (Zeng Huaqun, 2014) аналізує питання інтеграції та сталого розвитку, пропонуючи інноваційні підходи до балансування інтересів у міжнародних інвестиційних угодах, що може бути використано у процесах реінтеграції територій України [6]; Дж. Маупін (Maurin J. A., 2014) пропонує інтегрований системний підхід до аналізу публічного та приватного

інтересу в міжнародному інвестиційному праві [2]; А. Світ та Ф. Грізель (Sweet, Alec Stone та Florian Grisel, 2017) розглядають концепцію балансування інтересів у міжнародному арбітражі, що може бути корисним для правових механізмів реінтеграції [5].

Якщо сфокусуватися саме на публічно-управлінському аспекті, то ключовими джерелами будуть такі: Конгрес місцевих та регіональних влад Ради Європи (2019) досліджує конфлікти інтересів на місцевому та регіональному рівнях, пропонуючи методи їх врегулювання в межах публічної етики [9]. OECD (2005) надає аналітичний інструментарій для управління конфліктами інтересів у державному секторі, що має безпосереднє відношення до розбудови механізмів реінтеграції [3]; методологічні підходи до оцінювання ризиків у реінтеграції OSCE (2020) пропонують методичні рекомендації з оцінювання ризиків конфліктів у громадах, що зазнали впливу збройного конфлікту, що є важливим для ефективного планування реінтеграції [4]; Дж. Квемаріпа та інші (Kwemaripa G., Munene K. J. C., Ntayi J. M., 2020) аналізують питання публічного інтересу в державних інституціях, що має важливе значення для ефективного врядування у процесі реінтеграції [1]; у попередніх дослідженнях ми також зверталися до вивчення принципу формування балансу інтересів на рівні об'єднаних територіальних громад, що може виявитися важливим для розбудови адміністративно-територіальної структури після деокупації [12].

Виокремлення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на певну увагу з боку науковців на питання структури та змісту принципу (а у прикладному значенні – механізму) балансу інтересів під час врегулювання суспільного напруження або спорів різного походження (передусім, економічних і правових), немає комплексного підходу до вивчення цього питання, зокрема проблематики гармонізації інтересів державних інституцій, місцевого самоврядування та громадянського суспільства у процесі реінтеграції, інтеграції міжнародного досвіду реінтеграції та його адаптація до умов України, дієвих стимулів різної природи для зацікавлення сторін у досягненні спільного рішення тощо.

Методи та інформаційна база дослідження. Для досягнення поставленої мети використано комплекс теоретичних та емпіричних методів дослідження, зокрема: аналіз та синтез – для виявлення ключових складових процесу реінтеграції та узагальнення сучасних підходів до забезпечення балансу інтересів; системний підхід – для оцінювання взаємозв'язку нормативно-правових, управлінських та економічних механізмів у процесах реінтеграції; порівняльний аналіз – для дослідження міжнародного досвіду врегулювання подібних ситуацій та можливостей його адаптації в Україні); контент-аналіз нормативно-правових документів – для оцінювання наявних регуляторних механізмів та їх ефективності у контексті реінтеграційної політики; аналіз конкретних випадків – для дослідження практичних аспектів реалізації політики реінтеграції в різних регіонах України та інші. *Інформаційна база дослідження.* Дослідження ґрунтується на таких групах джерел: наукові публікації – дослідження, що стосуються економічного, соціального та правового аспектів балансу інтересів та реінтеграції (Нікішина [14], Піменова [15], Яковлев [16], Дмитренко [10], Заверуха [11], Калашник [12]); норма-

тивно-правові акти – Конституція України [7], Постанова Кабінету Міністрів України № 1364 [8]; міжнародні рекомендації та аналітичні звіти – Конгрес місцевих та регіональних влад Ради Європи [9], OECD [3], OSCE Методологічні рекомендації [4]; практичні матеріали та аналітичні дослідження – роботи, що стосуються міжнародного досвіду балансування інтересів та реінтеграції (Maupin [2], Zeng Huaqun [6], Sweet & Grisel [5]).

Результати дослідження та їх обговорення

Збалансування національних інтересів із регіональними та місцевими потребами є складним завданням, яке вимагає чутливості до різноманітних запитів різних зацікавлених сторін у контексті багаторівневого управління. Україна вже має власний досвід досягнення суспільного балансу у чутливих питаннях, але основна робота ще попереду. Практика так званих "мовного питання", "релігійного питання" тощо продемонстрували, що центральні органи влади повинні уникати універсального підходу, а натомість розробляти політику, яка враховує специфічні потреби та прагнення різних регіонів, зберігаючи послідовну політичну волю в досягненні стратегічних цілей. Такий підхід допомагає пом'якшити потенційні конфлікти інтересів, які часто виникають, коли національні пріоритети йдуть врозріз з місцевими проблемами чи поглядами більшості.

Наприклад, ініціативи економічного відродження на національному рівні повинні враховувати унікальні економічні ландшафти кожного регіону, щоб бути ефективними. Підкреслення міжгалузевої співпраці також може сприяти балансу між національними та місцевими інтересами, гарантуючи, що політика впроваджується у спосіб, який принесе користь усім залученим сторонам [10], [11]. Стимулюючи відкриті канали комунікації між національними та місцевими органами, центральні органи влади можуть будувати довіру та співпрацю, які є важливими для успішної реінтеграції [9, с. 24].

Досягнення управлінського консенсусу на національному рівні має вирішальне значення для успішної реалізації політики реінтеграції. Стратегії досягнення такого консенсусу часто передбачають переговори та компроміс між різними урядовими та неурядовими стейкхолдерами. Центральні органи влади повинні вести діалог з регіональними та місцевими лідерами, щоб зрозуміти їхні перспективи та врахувати їхні ідеї у розробленні національної політики. Це не тільки допомагає узгодити цілі на різних рівнях управління, але й запобігає конфлікту інтересів, який може виникнути через різні плани. Можна передбачити, що під час деокупації територій України існуватиме, в будь-якому разі у перший час, домінування військових адміністрацій, що представлятимуть центральні органи влади. Але відновлення територій неможливе без місцевого бізнесу, налагодження відносин з місцевим населенням, яке або пережило окупацію, або переміщувалося на цей період в інші регіони. І це створює ще один напрям роботи заради "примирення" не тільки представників центральних і місцевих органів влади, а також місцевої еліти, але й різних груп населення.

Ключовою стратегією буде створення форумів або рад, які сприяють регулярній взаємодії та обговоренню між зацікавленими сторонами. Такі платформи можуть слугувати місцем для вирішення суперечок, обміну

найкращими практиками та створення спільного бачення реінтеграції. Віддаючи пріоритет досягненню консенсусу, центральні органи влади можуть підвищити узгодженість політики та забезпечити постійність і широкую підтримку зусиль з реінтеграції [13, с. 41].

Вирішальну роль у процесі реінтеграції відіграє динаміка міжгалузевої взаємодії регіональної влади та місцевих громад. Ця взаємодія часто передбачає налагодження складних відносин і збалансування різноманітних інтересів для досягнення спільних цілей. Регіональні органи влади повинні тісно співпрацювати з місцевими зацікавленими сторонами, щоб зрозуміти їхні унікальні потреби та перспективи, які можуть істотно відрізнятися в різних громадах. Ефективна співпраця потребує чіткого каналу зв'язку та спільного бачення, яке відповідає як регіональним цілям, так і загальнодержавним пріоритетам. Перший час акцент буде на безпечових пріоритетах. Стимулюючи партнерство між державним, приватним і громадянським секторами, регіональні органи можуть залучати ресурси та досвід, у такий спосіб покращуючи процес реінтеграції. Якщо військових, правоохоронців, державних службовців та інших представників центральних органів влади можна до реінтегрованих територій відрядити з інших регіонів України, то представники місцевого самоврядування, громадянського суспільства та бізнесу – це безпосередньо місцевий контингент.

Вирішення конфліктів інтересів між регіональними органами та місцевими стейкхолдерами є ключовим аспектом успішної реінтеграції. Конфлікти часто виникають, коли регіональна політика чи ініціативи сприймаються як такі, що надають перевагу певним групам перед іншими, що призводить до недовіри та опору з боку місцевих громад. Важливо, щоб регіональні органи влади визнавали ці потенційні конфлікти та вживали активних заходів для їх пом'якшення [9, с. 30].

Прозорість процесів прийняття рішень і залучення місцевих голосів до розроблення політики є ключовими стратегіями для вирішення цих проблем. Залучаючи представників громади до обговорень і переговорів, регіональні органи можуть гарантувати, що політика відображатиме ширший спектр інтересів і з більшою ймовірністю отримає місцеве визнання. Такий підхід не тільки мінімізує конфлікти, але й створює довіру та сприяє розвитку почуття власності/ причетності серед місцевого населення та еліт [3, с. 15].

Управління "невідповідностями" в очікуваннях між громадянами та структурами влади є ще одним критичним викликом у процесі реінтеграції. Населення часто має високі очікування щодо швидкого надання послуг і покращення якості свого життя, тоді як органи влади можуть стикатися з такими об'єктивними обмеженнями, як нестача ресурсів, чи бюрократичними перепони. Подолання цього розриву потребує стратегічного підходу, який передбачає встановлення реалістичних цілей та ефективне донесення їх до населення. Органи місцевої влади мають вже починати вести діалог із громадянами, які планують повернутися в рідні громади після їх деокупації, щоб зрозуміти їхні пріоритети та врахувати їхні відгуки у плануванні. Такий спільний підхід не тільки вирівнює очікування обох сторін, але й підвищує легітимність дій місцевої влади. Також це допоможе хоча б приблизно уявити обсяг потрібних ресурсів. У цього процесу є і соціально-психологічний ефект – де-

монструючи підзвітність і чуйність, представники влади можуть посилити довіру громадськості та підтримку зусиль з реінтеграції [1].

Досягнення балансу інтересів у зусиллях з реінтеграції потребує комплексної теоретичної бази, яка охоплює точки зору різних зацікавлених сторін. Теорія управлінського консенсусу наголошує на необхідності спільного підходу, коли всі залучені сторони працюють разом, щоб досягти угоди, яка задовольняє різноманітні інтереси [2, с. 370]. Це передбачає розуміння динаміки потенційних конфліктів інтересів, які можуть виникнути, коли особисті інтереси суперечать службовим обов'язкам, чи власні переконання – суспільній нормі. Виявляючи та регулюючи ці конфлікти, можна створити структуру, яка є дієвою з точки зору управління, соціально-економічного розвитку території та надає пріоритет підзвітності у відносинах з населенням. Процес досягнення балансу полягає не лише у вирішенні поточних проблем, а й у створенні основи для сталого співробітництва між різними секторами, залученими до реінтеграції.

Дослідження наявних практик (англ. *Case Study*) демонструють, що коли регіональні та місцеві органи влади активно взаємодіють із громадами та шукають їхнього внеску, результати є більш вигідними для всіх залучених сторін [4, с. 20-32]. Успішні зусилля з реінтеграції часто передбачають створення платформ, де зацікавлені сторони можуть висловити свої занепокоєння та зробити свій внесок у процес прийняття рішень. Такі платформи не тільки сприяють діалогу, але й дають громадам змогу брати активну роль у формуванні політики, яка впливає на їх життя. Такий спільний підхід сприяє довірі та співпраці, знижує ймовірність конфліктів і підвищує загальну ефективність ініціатив реінтеграції.

Узгодження очікувань громадян із державними структурами має вирішальне значення для мінімізації конфліктів, які можуть виникнути під час процесу реінтеграції. Стратегії для досягнення такого узгодження охоплюють прозору комунікацію, інклюзивне формування політики та регулярні механізми зворотного зв'язку. Коли громадяни відчують, що їхні голоси почуті, а їхні потреби враховані, розрив між їхніми очікуваннями та діями державних структур звужується, що приводить до гармонійніших відносин [6, с. 300]. Крім того, чітке повідомлення про цілі політики та обґрунтування рішень допомагає керувати очікуваннями та зменшує непорозуміння. Зосереджуючись на цих стратегіях, державні структури можуть краще відповідати очікуванням громадян, зрештою сприяючи плавнішим процесам реінтеграції та стійкішим громадам.

Не вдаючись в питання гарантування безпеки, можемо визначити чотири ключових виклики у пошуку балансу інтересів між органами влади та населенням під час реінтеграції територій України після їх деокупації. По-перше, це взаємодія національних і місцевих інтересів. Необхідність розробки політики, яка враховує специфіку кожного регіону, уникаючи універсального підходу. Важливо забезпечити баланс між стратегічними національними цілями та потребами місцевих громад, що потребує активного діалогу з місцевими лідерами, бізнесом та громадянським суспільством. Правовою основою можуть стати нормативні акти, що регламентують розподіл повноважень між рівнями влади та механізми залучення громадськості до прийняття рішень.

Другий виклик – це консенсус і комунікація між владою та суспільством. Створення відкритих каналів комунікації між центральною, регіональною та місцевою владою, а також населенням для забезпечення довіри та прозорості процесів реінтеграції. На перший погляд, це здається досить банальним та простим, але це може виявитися чи не найважчою частиною роботи. Важливу роль відіграє формування форумів, платформ або рад, де представники різних груп можуть брати участь у розробці політики. Законодавчі механізми для врегулювання конфліктів інтересів та механізми громадських консультацій є ключовими стимулами для забезпечення ефективної співпраці.

Третій виклик – це економічне відродження та підтримка місцевого бізнесу. Реінтеграція потребує стимулів для залучення місцевого бізнесу та створення робочих місць, що сприятиме економічному розвитку регіонів. Центральні органи влади повинні розробляти адаптивні економічні політики з урахуванням особливостей деокупованих територій. Необхідне створення правових механізмів підтримки підприємництва, податкових пільг і програм розвитку для стимулювання економічної активності. Зазначимо, що економічне зростання та побутове благополуччя швидше переконують населення до співробітництва чи повернення на де окуповану територію, ніж будь які інші стимули. Рівно як і навпаки, без можливості забезпечувати собі гідний рівень життя, якісь інші аргументи не дуже допоможуть.

Відповідно четвертим викликом є управління очікуваннями та соціальна адаптація. Розрив між очікуваннями населення щодо швидкого покращення умов життя та реальними можливостями держави може стати чинником нестабільності. Важливо запровадити чіткі механізми стратегічного планування, які передбачають реалістичні терміни виконання заходів з реінтеграції, а також прозоре інформування громадян про ці плани. Соціальні програми, механізми адаптації та психологічної підтримки можуть стати ключовими стимулами для зменшення соціальної напруги. Ці виклики потребують як правових рішень, так і стимулятивних заходів для забезпечення стабільного та ефективного процесу реінтеграції.

Висновки та перспективи подальших розвідок

Аналізуючи сучасні наукові розробки з'ясовано, що баланс інтересів у процесах реінтеграції є складною багаторівневою проблемою, що охоплює правові, економічні, соціальні та політичні аспекти. Для успішної реінтеграції необхідне комплексне застосування нормативно-правових механізмів, економічних стимулів та міжнародного досвіду.

Реінтеграція деокупованих територій України потребує багаторівневого бачення проблем, що враховує баланс національних і місцевих інтересів. Дослідження підтверджує необхідність адаптивної державної політики, яка передбачає відкритий діалог між органами влади та населенням, економічні стимули для місцевого бізнесу та врахування соціально-психологічних аспектів реінтеграції. Ключовими викликами є узгодження стратегічних державних цілей із регіональними особливостями, формування ефективних комунікаційних механізмів між різними рівнями управління, стимулювання економічного розвитку та управління суспільними очікуваннями.

Перспективи подальших досліджень охоплюють розроблення правових механізмів регулювання конфліктів інтересів у процесі реінтеграції, вивчення міжнародного досвіду адаптації громад після окупації, а також аналіз ефективності міжсекторного партнерства. Важливим напрямом є розроблення стратегій економічного відновлення, що базуються на особливостях регіональних економік та механізмах залучення приватного капіталу. Додаткової уваги потребує вивчення соціальної адаптації населення, зокрема методів подолання наслідків травматичного досвіду окупації та механізмів формування суспільної довіри до державних інституцій.

References

1. Kwemairira, G., Munene, K. J. C., & Ntayi, J. M. (2020). Public Interest in Government Institutions. Farazmand, A. (eds) *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_3926-1
2. Maupin, J. A. (2014). Public and Private in International Investment Law: An Integrated Systems Approach // *Virginia Journal of International Law*, 54(2), 369–435. URL: https://scholarship.law.duke.edu/context/faculty_scholarship/article/5843/viewcontent/Maupin_Public_and_Private_in_International_Investment_Law.pdf
3. OECD (2005). *Managing Conflict of Interest in the Public Sector. A Toolkit*, 113. ISBN 92-64-01822-0. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2005/08/managing-conflict-of-interest-in-the-public-sector_g1gh5807/9789264018242-en.pdf
4. SCE (2020). *Methodology Guide for Assessing the Risks of Conflicts in Communities Adversely Affected by the Armed Conflict (OBCC. Методичні рекомендації щодо оцінки ризиків виникнення конфліктів у громадах, що зазнали негативного впливу внаслідок збройного конфлікту)*, 140. URL: <https://www.osce.org/uk/project-coordinator-in-ukraine/450472>
5. Sweet, Alec Stone, and Florian Grisel (2017). *Balancing and the Public Interest. The Evolution of International Arbitration: Judicialization, Governance, Legitimacy*. Oxford: Oxford Academic. Online edn, 23 Mar. 2017. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780198739722.003.0005>
6. Zeng, Huaqun. (2014). Balance, Sustainable Development, and Integration: Innovative Path for BIT Practice. *Journal of International Economic Law*, 17(2), 299–332. <https://doi.org/10.1093/jiel/jgu019>
7. Верховна рада України (1996). Конституція України: Закон України № 254 к-96/ВР від 28.06.1996 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр/card2#Card>
8. Верховна рада України (2022). Деякі питання формування переліку територій, на яких ведуться (велися) бойові дії або тимчасово окупованих Російською Федерацією: Постанова Кабінету Міністрів України від 6 грудня 2022 р. № 1364. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1364-2022-п#Text>
9. Джон, Пітер (2018). Конфлікти інтересів на місцевому та регіональному рівнях. Публічна етика. Конгрес місцевих та регіональних влад Ради Європи. CG35(2018)13final, 7 листопада 2018 року, 92. URL: rm.coe.int/16809c3fab
10. Дмитренко, Е. (2016). Особливості співвідношення публічного і приватного інтересу у фінансовому праві. *Науковий вісник Національної академії прокуратури України*, 2, 89-95. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/24692>
11. Заверуха, О. Б. (2023). Баланс інтересів учасників податкових відносин: теоретико-правовий аспект. *Нове українське право*, 3, 81–87. <https://doi.org/10.51989/NUL.2023.3.12>
12. Калашник, Н. С. (2020). Принципи формування балансу інтересів: виклики та можливості для об'єднання територіальних громад. *Ефективність державного управління*, 62, 60–68. <https://doi.org/10.33990/2070-4011.62.2020>
13. Мерник, А. М. (2020). Баланс інтересів особистості, суспільства та держави як керівний принцип обмеження прав людини. *Юридичний Бюлетень*, 17, 40–44. <https://doi.org/10.32850/LB2414-4207.2020.17.04>
14. Нікішина, О. В. (2010). Баланс інтересів: критерій раціональності економічних відносин (на прикладі державного ринку зерна). *Економіка харчової промисловості*, 4, 42–48. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/19531/10-Nikishina.pdf>
15. Піменова, О. В. (2012). Формування інституційного середовища розвитку некомерційних виробничих об'єднань на засадах соціального партнерства. *Теоретичні та прикладні питання економіки*, 27, 270–276.
16. Яковлев, Д. В. (2014). Підхід раціонального вибору в дослідженні міжнародних відносин. *Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу "Києво-Могилянська академія". Серія: Політологія*, 228(216), 65–68.

N. S. Kalashnyk

Ukrainian National Forestry University, Lviv, Ukraine

BALANCE OF INTERESTS IN REINTEGRATION PROCESSES: SYSTEMATIC ANALYSIS AND MANAGEMENT CHALLENGES FOR UKRAINE AT WARTIME

Introduction. The reintegration of de-occupied territories is one of the most complex challenges facing Ukraine amid ongoing military conflict. Ensuring a balance of interests between central government, local authorities, and civil society is crucial for the effective implementation of state reintegration policy. The process requires not only legal and administrative solutions but also economic incentives and mechanisms for social adaptation. A lack of systematic governance in this area may lead to instability, economic stagnation, and social fragmentation.

Materials and Methods. The study employs a systematic approach to analyzing reintegration challenges, considering political, legal, economic, and social aspects. The research is based on a review of academic literature, regulatory documents, and international recommendations on post-conflict reintegration. Comparative analysis of global practices provides insights into mechanisms that could be adapted for Ukraine. The methodological framework includes content analysis of legal acts, case studies of reintegration policies, and expert evaluations of state decision-making processes.

Analysis of Literary Sources. Existing research on reintegration primarily focuses on security aspects and governance models, yet there is limited coverage of the balance of interests between different stakeholders. The literature highlights the need for strategic planning, coordination mechanisms, and legal frameworks to ensure reintegration efficiency. International experiences from post-conflict societies suggest that economic development, transparent governance, and inclusive participation of local communities are essential factors in sustainable reintegration.

Highlighting Previously Unsettled Parts of the General Problem. Despite the growing body of research, there remains a gap in understanding how to effectively harmonize national policies with local needs. Current reintegration strategies often overlook the role of economic incentives in fostering stability and fail to address the challenges of building trust between local communities and state institutions. Moreover, regulatory frameworks require further refinement to prevent conflicts of interest and ensure a transparent decision-making process.

Results. The study identifies key challenges in balancing the interests of central and local authorities, business, and civil society in the reintegration process. It highlights the risks associated with the dominance of military administrations in the early stages of reintegration and the need for gradual decentralization. The analysis reveals that the success of reintegration depends on legal guarantees for local governance, mechanisms for economic recovery, and transparent communication between authorities and the public.

Discussion. The research confirms that reintegration requires a multi-level governance approach that integrates national priorities with regional characteristics. International best practices emphasize the importance of institutional mechanisms that facilitate inclusive decision-making and long-term socio-economic development. Economic incentives, such as tax benefits and investment programs, are essential for revitalizing de-occupied territories. Additionally, social adaptation strategies should include psychological support and programs aimed at rebuilding trust between displaced persons and local communities.

Conclusion. Achieving a balance of interests in the reintegration process necessitates a comprehensive policy framework that includes legal, economic, and social dimensions. The study underlines the importance of regulatory reforms, economic stimulus programs, and institutional mechanisms for engaging local communities in decision-making. Future research should focus on developing models for conflict resolution in reintegration, assessing the effectiveness of economic policies, and exploring best practices for public participation in governance.

Keywords: reintegration of territories; de-occupation; balance of interests; state policy; executive and local authorities; civil society; socio-economic development.