

%20mobile%20ASCs.pdf (дата звернення: 03.04.2024.)

2. PROSTO. Передача "Мобільних ЦНАП". URL: <https://www.prosto.in.ua/ua/novyny/novyny/delivery-of-mobile-ascs-2> (дата звернення: 02.04.2024.)

3. UNPD. Мобільний ЦНАП поблизу дому. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/news/mobilnyy-tsnap-poblyzu-domu> (дата звернення: 02.04.2024.)

4. Платформа Центрів Дія. Громаді, де було зруйновано приміщення Центру, передано мобільний ЦНАП. URL: <https://center.diiia.gov.ua/blog/gromadi-de-bulo-zrujnovano-primisenna-centru-peredano-mobilnij-snap> (дата звернення: 01.04.2024.)

5. Урядовий портал. Деокуповані громади отримали «мобільні ЦНАП». URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/deokupovani-hromady-otrymaly-mobilni-tsnap> (дата звернення: 03.04.2024.)

**Козюра Ігор Валерійович**

Доктор наук з державного управління,  
професор кафедри менеджменту.

Полтавський університет економіки і торгівлі

## **ІНСТРУМЕНТИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Десятирічне функціонування в процесі децентралізації та досвід роботи в період пандемії коронавірусу допомогли територіальним громадам швидко самоорганізуватися та адаптуватися до життєдіяльності в умовах воєнного стану. Це дало змогу забезпечити стійкість громад, зокрема щодо розміщення ВПО та релокації бізнесу [1].

Виклики та перешкоди у розвитку територіальних громад в умовах воєнного стану передусім пов'язані з безпековими заходами і фінансовими обмеженнями, соціальною мобілізацією громадян для спільної роботи над розвитком територій, кадровим потенціалом для ефективного управління розвитком громад.

Так, серед напрямів та інструментів місцевого самоврядування, що можуть бути використані для організації розвитку територій під час воєнного стану, можна виокремити такі.

Вивчення розвитку трендів під час воєнних дій у різних галузях сфери публічного управління, дослідження викликів та можливостей для розвитку місцевого самоврядування в умовах воєнних дій, з метою виявлення та

впровадження ефективних практик.

Розроблення стратегій відновлення і розвитку громад та планів першочергових заходів на принципах державної регіональної політики, з використанням територіально-орієнтованого та безпекового підходів з урахуванням змін та впливу, завданого збройною агресією проти України. Передбачає удосконалення системи місцевого самоврядування та територіальної організації влади, зміцнення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування [2].

Реалізація давніх європейських традицій місцевого самоврядування та традицій самоврядних міст в Україні [3]. Передбачає підтримку місцевого самоврядування як давньої традиції в Україні й впровадження принципів та стандартів основних міжнародних документів у сфері місцевого самоврядування, особливо важливих під час війни [4].

Регулювання особливостей діяльності органів місцевого самоврядування під час режиму воєнного стану, питання державного нагляду/контролю, запобігання і врегулювання місцевих навколотоварних конфліктів заради забезпечення ефективності управління.

Важливість грантових інструментів, таких як грантові програми та міжнародна матеріально-технічна допомога, які часто поєднуються з іншими інструментами. Також варто зазначити, потенціал фіндрайзингу, краудфандингу та самоорганізації населення відіграє вагомий роль навіть у критичні періоди війни [5].

Механізми партисипаторної демократії, громадська участь у розробці та впровадженні публічної політики, особливо на місцевому рівні [6]. Включає серед іншого різноманітні опитування (наприклад, щодо перейменування вулиць у рамках закону про декомунізацію), громадські бюджети, модернізація процедур подання та розгляду електронних петицій тощо.

Ефективне поєднання ключових сучасних інструментів та технологій з належним плануванням, координацією та залученням громади є запорукою ефективного місцевого самоврядування, забезпечення його стійкості та надання життєво важливих послуг в умовах воєнного стану: цифрові платформи для надання послуг та комунікації з громадянами, за допомогою яких органи місцевого самоврядування можуть дистанційно надавати адміністративні, соціальні та інші послуги, підтримувати взаємодію з населенням; геоінформаційні системи (ГІС) для картографування, аналізу даних та візуалізації інформації - для відстеження ситуації, розподілу ресурсів, планування евакуації тощо; цифрові інструменти для залучення громадян, електронних консультацій та прийняття рішень за участі громади, сприяють налагодженню зворотного зв'язку між владою і населенням, кращому розумінню потреб громадян; хмарні технології та системи онлайн-співпраці для

віддаленої роботи органів самоврядування та взаємодії між різними відомствами; технології «розумних міст» для моніторингу ситуації в режимі реального часу; навчання персоналу, інструктажі з кібербезпеки та протидії дезінформації.

Зокрема, ще до початку повномасштабної агресії рф нагромаджено значний досвід місцевого самоврядування Полтавської області у питанні підтримки проектів та ініціатив, спрямованих на покращення екологічної ситуації та розвиток бюджетів для забезпечення сталого розвитку території; впровадження сучасних технологій та інновацій, які сприяють вдосконаленню процесів управління та надання послуг населенню.

Прикладами реалізації є:

- різноманітні проекти в рамках Smart Region Полтавської області, які спрямовані на покращення якості життя та розвиток території (на розвиток енергетичної та соціальної інфраструктури, розвиток сільськогосподарської галузі, екологічні ініціативи, шкільні бюджети, інтеграція ВПО та ін.) [7];
- підтримка партиципаторного бюджетування та використання сервісів електронної демократії в Полтавській міській територіальній громаді [8].

Варто зазначити, що в нестабільному зовнішньому середовищі, за умов інтенсифікації кризових процесів, діяльність місцевого самоврядування й місцевої економіки здійснюється в постійно змінюваних умовах, де ризик та невизначеність є невід’ємними факторами.

Ключові якості успішного менеджера в кризових умовах: відкритість до нового та сприйняття невизначеності як можливості для розвитку; оптимістичний погляд на непередбачувані ситуації; швидка адаптація мислення до змін, стратегічне бачення; здатність вибудувати ефективну комунікацію та об’єднати колектив навколо спільної мети.

Використання сучасних інструментів, що ґрунтуються на індивідуально-психологічних особливостях менеджера, є важливим для ухвалення оптимальних управлінських рішень в умовах військової кризи та нестабільності, коли потрібно швидко реагувати на невизначені та динамічні обставини [9].

#### *Список використаних джерел*

1. Місцеве самоврядування як чинник стійкості тилу : аналіт. доп. / [В. Г. Потапенко, В. О. Баранник, Н. В. Бахур та ін.] ; за ред. В. Г. Потапенка. Київ : НІСД, 2023. 54 с. URL: <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2023.02>
2. Козюра І. В. Стратегічні аспекти розвитку територіальних громад в умовах воєнного стану. *Управління розвитком соціально-економічних систем в*

умовах війни російської федерації проти України : матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Полтава, 13 лютого 2024 року). Полтава: ПУЕТ, 2024. С. 410-413. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/13659/1/328-2168.pdf>.

3. Руденко О. М., Козюра І. В., Ткаленко Н. В., Маргасова В. Г. Історія та теорія місцевого самоврядування : навч. посібн. Київ : Кондор-Видавництво, 2016. 226 с.

4. Кондратьєва Г. В. Організація управління розвитком територій під час військових дій в Україні. URL: <https://is.gd/aqLw2q>

5. Концепція відновлення місцевого самоврядування України. Схвалено Правлінням Асоціації міст України рішенням від 01 квітня 2024 р. № 7. URL: [https://www.auc.org.ua/sites/default/files/konceptsiya\\_vidnovlennya\\_ms\\_final.pdf](https://www.auc.org.ua/sites/default/files/konceptsiya_vidnovlennya_ms_final.pdf)

6. Лебідь А. Є, Назаров М. С. Інструменти громадської участі в Україні: навчально-методичний посібник. Суми: Вид-во СумДУ, 2020. 73 с. URL: [https://ppst.sumdu.edu.ua/images/pdf/Posibnik\\_instrumenty.pdf](https://ppst.sumdu.edu.ua/images/pdf/Posibnik_instrumenty.pdf)

7. Smart Region Полтавської області. URL: <https://smartregion.pl.ua>.

8. Бюджет участі Полтавської громади. URL: <https://rada-poltava.gov.ua/people/parcutupator>.

9. Козюра І., Дорошенко В. Ефективні інструменти когнітивного потенціалу менеджера в умовах нестабільності. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*: збірник наукових праць. 2023. № 1-2 (302-303). С.108-112. URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2023/302-303/pdf/108-112.pdf>.

**Бойко Сніжана**

Здобувач першого рівня вищої освіти,  
спеціальність «Політологія».

Донецький національний університет імені Василя Стуса

ORCID: 0009-0005-2683-5051

## **ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ СОЦІАЛЬНОЇ РЕІНТЕГРАЦІЇ ВЕТЕРАНІВ В УКРАЇНІ У ВОЄННИЙ ЧАС**

В Україні кількість людей, які претендують на звання ветерана, постійно зростає. Окрім того, що війна тисне на усі аспекти розвитку держави, система має пропонувати швидкі та ефективні рішення для розв'язання соціальних проблем. Однією з таких є реінтеграція ветеранів до цивільного життя. Таким чином, актуальність даної теми обґрунтовується новими викликами сьогодення