

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2025. № 2.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.2.39>

УДК 351:1

А. С. Завербний,

д. е. н., професор, професор кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності, Національний університет «Львівська політехніка»

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7307-536X>

В. О. Гадик,

студентка, Національний університет «Львівська політехніка»

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-6309-2890>

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗРОБЛЕННЯ І ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ ВІДНОВЛЕННЯ ДЕОКУПОВАНИХ ТЕРИТОРІЙ УКРАЇНИ

A. Zaverbnyi,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Foreign Economic and Customs Activities, Lviv Polytechnic National University

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7307-536X>

V. Hadyk,

Student, Lviv Polytechnic National University

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-6309-2890>

PROBLEMS AND PROSPECTS OF DEVELOPING AND IMPLEMENTING A STRATEGY FOR THE RESTORATION OF THE DE- OCCUPIED TERRITORIES OF UKRAINE

У статті розглянуто питання відновлення деокупованих територій України у контексті сучасних економічних та безпекових викликів. Досліджено міжнародний досвід післявоєнної реконструкції та можливості його адаптації до національних умов, на прикладі відновлення Ізраїлю та Боснії і Герцеговини. Встановлено основні виклики, що стоять перед державою, бізнесом і суспільством, та виокремлено фактори, які впливають на ефективність відбудови. Проаналізовано основні інструменти фінансування відбудови. Особливу увагу приділено механізмам підтримки підприємницької діяльності, збільшення фінансових надходжень до місцевих бюджетів, сприяння поверненню громадян на постійне проживання та створенню умов для їх добробуту. Окреслено стратегічні пріоритети розвитку звільнених територій, зокрема модернізацію інфраструктури, стимулювання економічної активності та підвищення рівня соціальної інтеграції. Запропоновано комплексні заходи для ефективного управління процесами реконструкції, включаючи державно-приватне партнерство, соціальні ініціативи та підтримку інноваційних підприємств.

The article explores the strategic aspects of the recovery of the de-occupied territories of Ukraine, focusing on the interrelationships between economic revival, governance and civic engagement. In contrast to the traditional emphasis in post-war reconstruction, which focuses mainly on rebuilding destroyed infrastructure, this study argues for a multidimensional approach that includes economic growth, institutional stability and social inclusion. Based on the analysis of historical and contemporary examples, the paper examines the reconstruction experience of Israel and Bosnia and Herzegovina, as well as the structural, financial and political factors that influenced their recovery. Given the increased risks to life during martial law in the de-occupied territories of Ukraine, the critical role of ensuring the security of the population through the creation of protective structures and strengthening the governance system is emphasised. A sense of stability and a clear organisational structure of local self-government

facilitate the return of citizens and the development of entrepreneurial activity. It also highlights the need for prompt communication with international partners to attract investment. The study emphasises the importance of mobilising financial resources, investment incentives and regulatory reforms to create a sustainable economic environment. The importance of international cooperation, which plays a role in attracting financial assistance and expert support, is outlined. A significant part of the study is devoted to economic stimulus mechanisms, including tax incentives, grant programmes and support for small and medium-sized businesses. In addition, the need to integrate digital technologies and innovative business models to accelerate economic recovery in the affected regions is highlighted. The challenges related to the return of the population, overcoming the demographic decline and creating a safe living environment are considered. Attention is focused on the need to implement retraining programmes that will help fill vacancies and overcome the shortage of skilled labour. The results of the study show that Ukraine's post-war strategy should combine an effective economic model compatible with social needs. The conclusions emphasise the importance of strategic planning, common goals and coordination of efforts among recovery actors to transform war-affected areas into centres of economic and social revival.

Ключові слова: *кризовий менеджмент, стратегія відновлення, деокуповані території, економічне зростання, розвиток регіону, державно-приватне партнерство.*

Keywords: *crisis management, recovery strategy, de-occupied territories, economic growth, regional development, public-private partnership.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Відновлення деокупованих територій України є складним та багатовимірним процесом, що включає економічні, соціальні, безпекові та управлінські аспекти. Повномасштабне вторгнення Російської Федерації у 2022 році призвело до

значних руйнувань інфраструктури, масового переміщення населення та критичних змін у структурі регіональних економік. Водночас розвиток постраждалих регіонів зміцнює соціальні інститути, відновлюючи місцеві громади та поліпшуючи умови для культурного та громадського життя. Наукова значущість проблеми полягає у необхідності розробки нової стратегії відновлення деокупованих територій, яка буде ґрунтуватися на балансі між державним регулюванням та ринковими механізмами, забезпечуючи стійкість економіки у довгостроковій перспективі.

Аналіз досліджень і публікацій. Вивченням кризового менеджменту та в Україні займалися такі науковці, як Салоїд С.В., Нігуренко А.С., Шарапов В., Михаліцька Н.Я., Міщенко С.В., Ватченко Б.С., Шаранов Р.С., Передерій Т.С.

Стратегії економічного відновлення після завершення війни у своїх працях описали Булик О.Б., Пухальська Я., Сергієнко Т.І., Калиновський А.О., Кучерява К., Белічко О.В.

У книзі «Відбудова України: принципи та політика», випущеною за редакцією Городніченко Ю, Сологуб І., Ведер ді Мауро Б., світові науковці запропонували створити нову агенцію, яка б займалась відновленням країни під наглядом Європейської спільноти [1]. Пласкун А.О. здійснив аналіз існуючих стратегій відродження деокупованих територій, які орієнтуються на активне залучення інвесторів до процесу. Однак, залишаються невирішеними критично важливі аспекти, які гальмують швидке та ефективне відновлення економіки регіону [2].

Формулювання цілей статті. Теоретичному обґрунтуванні та розробці науково-методичних засад формування стратегічних напрямів кризового управління, спрямованих на забезпечення сприятливих умов для активізації соціально-економічного зростання деокупованих територій.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Вчені почали активізувати досліджувати кризові явища (зокрема, економічні) у 60-70-х роках минулого століття. Під

кризою зазвичай розуміють подію або ситуацію зі значними негативними наслідками, яка виникає раптово, несподівано. Кризи можуть охоплювати різні сфери суспільного життя, а саме: економічну (матеріальну), політичну (управлінську) та соціальну (гуманітарну) і призводити до серйозних загроз як соціально-економічного, так і політичного чи психологічного характеру. [3,с. 100].

Зважаючи на це, управлінські стратегії в контексті кризового менеджменту являють собою план дій для ідентифікування, нейтралізування та подолання кризових явищ, їх рушійної сили на всіх рівнях управління. [4, с.43]

Для України за останні роки каталізатором кризового стану слугувала пандемія Covid-19. При цьому тільки в країні почав стабілізуватися економічний стан, відбулось повномасштабне вторгнення російської федерації в лютому 2022 року. Країна-агресор завдала значних руйнувань містам та селам як ракетними ударами, ударами дронами, керованими бомбами тощо так і повною окупацією частини українських територій. Під російською владою до та після повномасштабного вторгнення залишається близько 18% території України, тоді як 7,17% вдалося звільнити завдяки успішним операціям збройних сил [5].

Деокуповані території потребують активного розроблення і подальшого запровадження нових стратегій відновлення, які передбачають усунення руйнування, створення умов для їх самостійного економічного гармонійного розвитку й ефективного господарювання.

Міжнародний досвід післявоєнної відбудови країн має як позитивні, так і негативні приклади. Яскравими моделями для аналізування, порівняння виступає Ізраїль, який має чинний військовий конфлікт із Палестиною, та Боснія і Герцеговина, яка зазнала руйнівних військових дій у 90-х роках XX століття.

Ізраїль, незважаючи на затяжний конфлікт, демонструє стабільний економічний розвиток, приріст населення. Економічна політика спрямована

на відмову від додаткової емісії грошей, а репарації від Німеччини уряд спрямував на створення та розвиток високотехнологічних інноваційних підприємств. Одним із ключових пріоритетів стало підтримання науково-дослідних центрів, освіти та науки. Важливим принципом стало збереження технологій у країні та їх застосування саме у власному виробництві. Така стратегія дозволила Ізраїлю фінансувати масштабні проєкти з відновлення інфраструктури, поліпшення рівня якості життя населення, розвитку туризму та інших галузей [6, с.23-25].

Натомість у Боснії і Герцеговині було обрано іншу стратегію відновлення. Допомогати із відбудовою європейській державі зголосились Сполучені Штати Америки, Велика Британія, Франція та інші західноєвропейські держави. Незважаючи на надану велику фінансову допомогу від міжнародних банків та донорських програм, суттєвого економічного прогресу поки так і не відбулося.

Найуспішнішою виявилась реконструкція інфраструктури, тоді як економічні показники залишалися нижчими навіть за їх значення у довоєнний період, а рівень безробіття залишався критично високим. Зі скороченням допомоги погіршувався добробут населення, а повільне повернення мігрантів на постійне проживання пояснювалося нестачею робочих місць. Основними причинами провалу післявоєнної відбудови стали неефективне використання коштів через високий рівень корупції, відсутність підтримки бізнесу, а також суттєва залежність від міжнародної допомоги. Пасивність населення у вирішенні проблем та надмірне покладання на зовнішню підтримку обернулися неможливістю самостійно підтримувати належний рівень життя після скорочення донорських вливань [7].

Залежно від обраного підходу, Україна має шанс або повторити успіх Ізраїлю, або зіткнутися із викликами Боснії і Герцеговини. Тому, враховуючи власні потреби, доступні ресурси, отримані знання, зарубіжний досвід, необхідно чітко визначити вектор розвитку, сформулювати концепцію відновлення та розробити конкретну стратегію дій.

Протягом останніх двох років українські науковці, політики та громадські діячі активно займаються розробленням сценаріїв післявоєнної відбудови країни. У серпні 2023 року Лабораторія законодавчих ініціатив представила результати дослідження, присвяченого шляхам відновлення деокупованих громад на основі аналізування їх потреб. Під час її презентування було підкреслено, що з 2014 року спроби держави створити довгострокові стратегії розвитку постраждалих регіонів виявилися недостатньо ефективними, тому зараз потрібні нові, дієві підходи та ідеї і їх подальше реалізування на практиці [8].

Більшість запропонованих тез зосереджені на ролі держави у процесах відновлення: формуванні політики, визначенні напрямків концентрування ресурсів, координування дій органів влади та бізнесу (державно-приватне партнерство). Водночас, питання щодо повернення бізнесу та працездатного населення є недостатньо висвітленими. Ігнорування цієї проблеми може призвести до демографічного занепаду та стагнації економіки в звільнених регіонах. Крім того, значна частина нових пропозицій стосується територій, які ще залишаються під окупаційною владою, тоді як деокуповані громади не є пріоритетним завданням.

Безумовно, для запуску ефективної роботи інституцій необхідно створити сприятливі й безпечні умови для життя, роботи громадян. Проте, очікування повного завершення бойових дій спричинить ще більший занепад звільнених територій, посилить міграцію населення та втрати економічного потенціалу. Оптимальним рішенням є поступове реконструювання звільнених територій у міру відновлення над ними контролю. Це дозволить задовольнити першочергові потреби населення, сприяти поверненню підприємців і робочої сили, а також закласти основу для стабільного, гармонійного розвитку на перспективу.

Якщо розглядати розроблення стратегії саме з економічної точки зору, то важливо за умов обмежених ресурсів і можливостей забезпечити баланс між потребами держави, бізнесу та громадян [9].

Для цього необхідно спочатку визначити ключові потреби кожної сторони, що дозволить ефективно розподіляти наявні ресурси, їх перелік представлений у табл. 1.

Таблиця 1. Ключові потреби держави, бізнесу та населення на деокупованих територіях в умовах воєнного стану

Учасники	Ключові потреби
Держава	Гарантування національної безпеки та захисту населення.
	Відновлення політичного контролю в межах державного кордону.
	Відновлення та модернізування інфраструктури.
	Повернення внутрішньо переміщених осіб і емігрантів.
	Залучення та ефективне управління фінансовими й людськими ресурсами.
	Налагодження системи міжнародної допомоги, співпраці, співробітництва та взаємовигідних умов.
Підприємці	Наявність безпечного середовища для ведення бізнесу.
	Просте адміністративне та оптимальне податкове навантаження.
	Розширення фінансових можливостей: отримання пільгових кредитів, грантів, субсидій, інвестицій.
	Розширення доступу до висококваліфікованої та кваліфікованої робочої сили. Формування дієвої системи мотивування працівників.
	Стабільне функціонування та подальший розвиток критичної інфраструктури.
Населення	Базові безпекові потреби (їжа, вода, житло, комунальні послуги, медичні послуги, укриття).
	Відновлення фінансової стабільності та платоспроможності.
	Соціальний захист та державне гарантування.
	Доступ до якісних освітніх послуг.
	Можливості для працевлаштування та самозайнятості.

Джерело: систематизовано авторами на основі [10], [11].

Вищенаведені потреби учасників процесу відновлення можна узагальнити до семи ключових напрямів, котрі формують основу економічного розвитку деокупованих територій (рис. 1).

Постійні ворожі обстріли створюють загрозу життю та здоров'ю громадян, завдають серйозних фінансових і моральних збитків, а також руйнують критичну інфраструктуру. Деокуповані території, здебільшого розташовані неподалік зон активних бойових дій, вимагають особливої уваги до питань безпеки під час планування їх відновлення. Будівництво, облаштування нових захисних споруд та укриттів дозволить зберегти життя

населення під час ракетних обстрілів, а також допоможе знизити соціальну напругу. Тож місцеві мешканці, що пережили окупацію, будуть менш схильні залишати свої регіони. Адже, попри всі ризики, більшість людей прагнуть залишатись недалеко від рідного дому та громади.

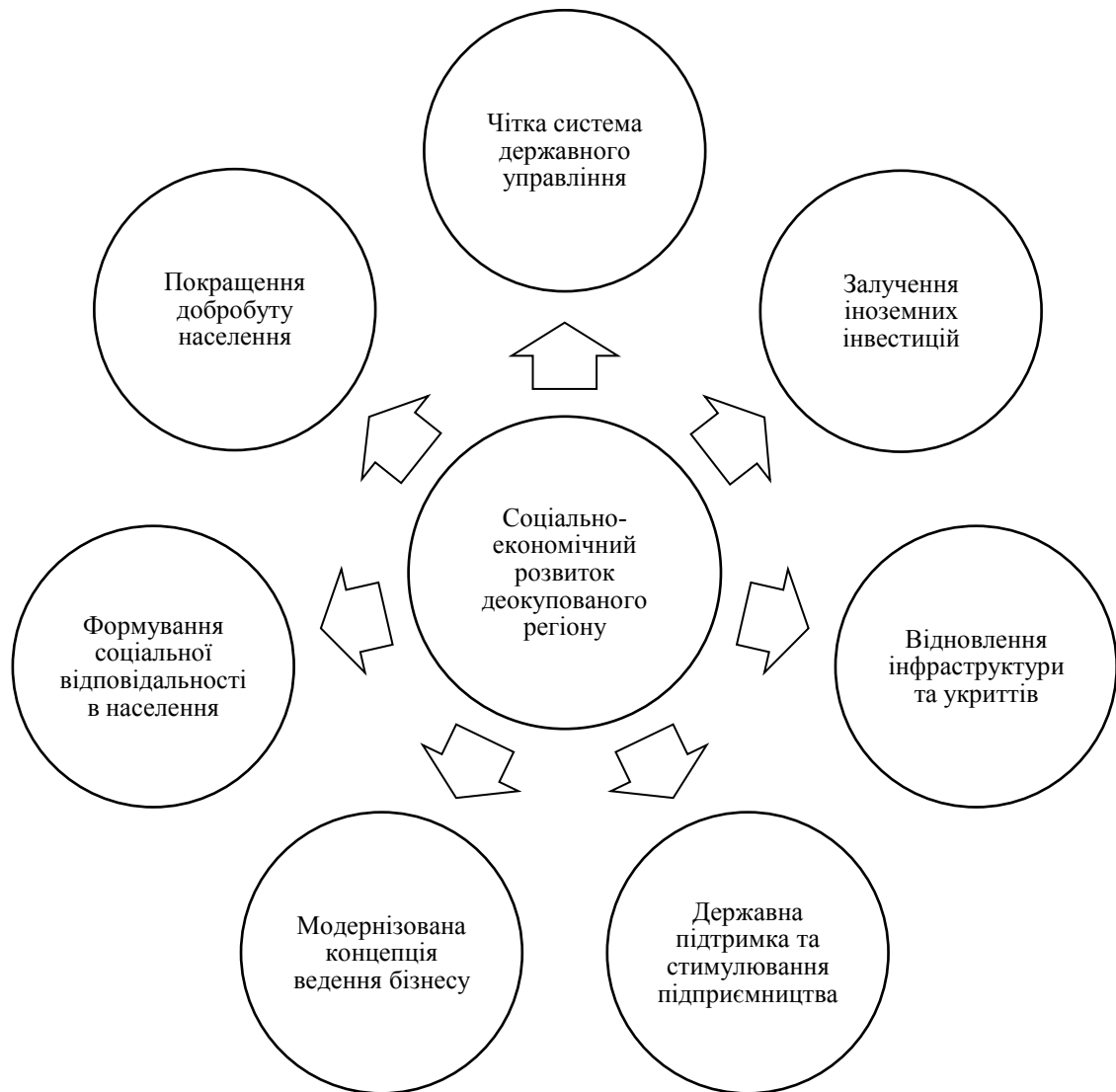


Рис.1. Ключові напрями економічного розвитку деокупованих територій

Джерело: складено автором.

За даними звіту Міжнародної організації з міграції (МОМ), 4 294 000 внутрішньо переміщених осіб вже повернулися до свого довоєнного місця проживання, а ще 1 052 000 зареєстрованих переселенців проживають у прифронтових регіонах. Крім того, близько 27% ВПО переїхали в межах своєї рідної області, і понад 80% переселенців із Херсонщини, Донеччини та

Харківщини залишилися в межах своїх регіонів, перемістившись до підконтрольних Україні населених пунктів [12].

Відчуття безпеки на деокупованих територіях посилює не лише забезпечення фізичного захисту, але й чітко сформована, зрозуміла та ефективна система управління. Відновлення органів місцевого самоврядування має включати як призначених державних службовців з інших регіонів, так і представників соціально активної частини місцевого населення. Громадяни зможуть брати участь у прийнятті рішень щодо розвитку громади, що сприятиме відновленню довіри до влади та залученню мешканців до вирішення локальних проблем. Чітка організаційна структура управління забезпечить ефективне комунікування, доступ до соціального захисту та можливість громадянам активно долучатися до життя громади. Залучення мешканців до процесів відновлення також може частково вирішити проблему безробіття.

Відновлення інфраструктури є одним із найскладніших і найдорожчих завдань для державної влади. За оцінками аналітичної команди Київської школи економіки, станом на січень 2024 року збитки, завдані інфраструктурі України, досягли 155 млрд доларів США [13]. А вартість відбудови та відновлення країни протягом наступного десятиліття оцінюється в 486 млрд доларів США, згідно зі спільним звітом ООН, Світового банку, Єврокомісії та українського уряду RDNA3. Найбільш постраждали прифронтові та деокуповані області: Донецька, Харківська, Луганська, Запорізька, Херсонська та Київська [14]. Тому на ті регіони направлена основна частина витрат на відновлення. Однак, враховуючи, що держава наразі не може розраховувати на репарації від країни-агресора, а податкові надходження до місцевих бюджетів не покривають навіть мінімальних потреб, виникає необхідність у пошуку додаткових джерел фінансування. Одним із варіантів є встановлення ефективного комунікування із міжнародними інвесторами та донорами для отримання грантів та грошової допомоги. Ці кошти мають бути спрямовані на цільові проєкти, такі як відновлення електропостачання, ремонт доріг і будівель [15].

Водночас, повністю покладатись на інвесторів (передусім іноземних) не варто, адже дотації можуть в будь-який момент припинитись. Потрібно розробити план дій на випадок, якщо міжнародна допомога виявиться недостатньою або в ній буде відмовлено. Альтернативним джерелом поповнення бюджетів деокупованих громад може стати стимулювання реєстрації платників податків, особливо податку на доходи фізичних осіб, у звільнених регіонах. Відповідно до статті 64 Бюджетного кодексу України, 60% ПДФО, сплаченого за місцем реєстрації, перераховується до бюджету громади[16]. Тож необхідно залучити громадян із високим рівнем доходу, зокрема власників середнього та великого бізнесу. Також сприяння реєстрації підприємств на звільнених територіях забезпечить надходження 10% податку на прибуток підприємств до бюджету громади. Ще одним потенційним напрямком є стимулювання відкриття автозаправних станцій, оскільки 13,44% акцизного податку на пальне, згідно з тією ж статтею Бюджетного кодексу, зараховується до загального фонду місцевих бюджетів. Контролювання за надходженням і використанням бюджетних коштів має здійснювати незалежна аудиторська група, до складу якої повинні входити фахівці з економіки та фінансів, що представляють як громадський, так і державний сектори. Окрім постійного моніторингу витрачання коштів, така група має регулярно оприлюднювати звіти про результати своєї роботи, забезпечуючи відкритий доступ населення до інформації про бюджетні витрати.

Українські підприємці під час війни продемонстрували вміння швидко адаптуватися до складних умов, оперативно реагувати на виклики, проявляти наполегливість і готовність до ризику. Ці якості відобразились під час релокації бізнесу із зон підвищеної небезпеки на Захід України, де власники продовжують докладати зусиль для збереження своєї справи [17, с 133].

Згідно з аналітичним дослідженням компанії «Опендатабот», станом на березень 2024 року було зафіксовано 18 944 випадки переміщення бізнесу між регіонами України. Найбільшими центрами як виїзду, так і прийому підприємств є Київська та Дніпропетровська області [18]. Така статистика

пояснюється високою концентрацією підприємств у цих регіонах, наявністю розвиненої інфраструктури, яка створює умови для розвитку бізнесу, а також прагненням підприємств уникнути ризиків, пов'язаних із повітряними обстрілами. Виходячи з цього, необхідно працювати над створенням сприятливого бізнес-клімату у регіонах, куди підприємства наразі повертаються неохоче. Міністерством цифрової трансформації України в липні 2024 року було проведено опитування 502 власників та директорів підприємств, щодо стану та потреб бізнесу. Найпоширеніші відповіді керівників наведено в рис. 2.



Рис. 2. Загальні проблеми відновлення та розвитку бізнесу в умовах воєнного стану і потенційні шляхи їх вирішення

Джерело: складено авторами на основі [19]

Основний принцип успішного підприємництва полягає в оптимізуванні витрат для досягнення максимального прибутку. Особливо у кризові періоди, власники бізнесу активно шукають способи скорочення витрат, щоб зберегти стабільність своєї діяльності. Введення податкових канікул на земельний податок, податок на нерухоме майно та ПДВ може суттєво знизити собівартість продукції, що спричинить зростання товарообігу і підвищить прибутковість підприємств. Для підтримки малого бізнесу доцільно впроваджувати диференційовані ставки єдиного податку. Якщо держава не має можливості виділити кошти на підтримку підприємництва, варто хоча б утриматися від надмірного податкового тиску. Стабільна та передбачувана податкова політика є основою довіри підприємців і стимулом для їхньої активності.

Економічна підтримка підприємництва в Україні реалізовується за допомогою програм пільгового кредитування та грантової підтримки бізнесу. Згідно зі звітом Міністерства економіки України, за перші 10 місяців 2024 року в рамках програми «Доступні кредити 5-7-9%» підприємці отримали фінансування на суму 66,3 млрд гривень. Найбільші обсяги кредитування спостерігались у Львівській, Дніпропетровській, Одеській, Київській, Харківській, Вінницькій, Полтавській областях та місті Києві [20]. На реалізацію державної грантової програми «Власна справа за той самий період» було виділено 2 млрд грн. Лідерами за кількістю отриманих грантів стали Львівська, Харківська, Івано-Франківська, Київська області та Київ [21]. Варто зауважити, що більшість вищеперерахованих регіонів не належать до прифронтових чи деокупованих територій, що вказує на більшу активність підприємців у відносно безпечних регіонах. Щоб стимулювати бізнес у деокупованих регіонах скористатися державними програмами підтримки, необхідно активно поширювати інформацію про ці можливості. Також доцільним буде створити спеціалізовану службу, яка консультуватиме підприємців та допомагатиме із оформленням документів, підготовкою бізнес-планів та іншими аспектами отримання фінансування.

Однак бізнесу потрібна не лише фінансова підтримка. На деокупованих територіях існує проблема з працевлаштуванням економічно активного населення. Робочі місця держава створює переважно у сферах, пов'язаних із забезпеченням базових соціальних послуг та відновленням критичної інфраструктури. Однак, окрім обмеженої кількості таких вакансій, є труднощі з їх диференціацією. Значна частина населення ризикує залишитися без роботи через брак необхідної освіти та навичок. Для вирішення цього питання заступниця міністра соціальної політики Марчак Дарія пропонує впровадження програм перекваліфікації, які допоможуть людям освоїти професії, затребувані на ринку праці [22]. Хоч ідея є актуальною, подібні програми досі не реалізовані в Україні на достатньому рівні. Потребу в перенавчанні працівників переважно задовольняють самі підприємці, що обмежує доступ до таких можливостей для широких верств населення. Підприємці, які створюють нові робочі місця та витрачають час та гроші на навчання працівників, мають отримувати податкові пільги порівняно з тими, хто працює без найманого персоналу.

Підприємцям важливо враховувати нові реалії та пропонувати ринку продукцію й послуги, які відзначаються мінімальними ресурсними витратами і високою прибутковістю. Бізнес повинен характеризуватись мобільністю (можливістю оперативного переміщення у безпечні регіони), мати високий рівень рентабельності та мінімальні інвестиційні ризики. До повномасштабного вторгнення у східних регіонах України домінував промисловий сектор. Попри те, що експорт металургійної продукції приносить значний дохід, такі підприємства є дорогими в обслуговуванні, маломобільними та залежать від доступу до корисних копалин, який обмежений через військові дії. Сільське господарство також було розвиненою галуззю, однак його розвиток гальмують заміновані землі, низька мобільність підприємств і порівняно менша прибутковість. Наразі пріоритетним напрямом має стати створення компаній, які здатні швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища та зберігати ефективність.

Застосування аналітики в операційних процесах компанії, може збільшити її дохід на 10% за рахунок покращення продажів, маркетингових процесів та оптимізації ланцюгів постачання. Використання сучасних аналітичних інструментів дозволяє ефективніше керувати ресурсами та підвищувати конкурентоспроможність бізнесу [9]. Перспективними можуть стати сфери, які спеціалізуються на технологічних інноваціях, IT-послугах, онлайн-сервісах, консалтингових послугах. Подібні до Ізраїльських компаній, високотехнологічні підприємства мають коротший термін окупності, менші капіталовкладення в активи та забезпечують високу гнучкість. Також в цих сферах легше знайти кваліфікований персонал. Зокрема, за даними Національного інституту стратегічних досліджень, у 2023 р. українські заклади вищої освіти випустили 31,5 тис. IT-спеціалістів, а на перший курс спеціальностей цього напрямку було зараховано 49,7 тис. студентів. Окрім того, жінки та фахівці з інших галузей також можуть долучитися до роботи, пройшовши онлайн-курси. Платформи EdTech лише за останній час підготували 620 тис. випускників, відкриваючи доступ до нових можливостей для широкого кола населення [23].

Власникам бізнесу важливо створити сприятливу корпоративну культуру та впровадити ефективну систему мотивування. Утримати працівників на робочих місцях можна, зосереджуючись на підвищенні рівня задоволеності роботою, використовуючи адаптовані змістовні теорії мотивації, які враховують потреби працівників навіть за умов обмежених ресурсів. Забезпечення регулярних і своєчасних фінансових виплат, а також увага до психологічного стану співробітників дозволяють задовольнити базові потреби у безпеці та підтримці. Зменшення впливу психосоціальних ризиків сприяє підвищенню ефективності роботи та зміцненню комунікації середині колективу. Роботодавці можуть запропонувати додаткові ініціативи для формування та розвивання комфортного робочого середовища, а саме:

- Розширення штату на місце психолога або створення можливості консультацій зі спеціалістом для кожного працівника, що допоможе

зменшити рівень стресу та зміцнити психоемоційний стан завдяки підтримці спеціаліста.

- Запровадження системи внутрішнього наставництва (менторинг, коучинг), у межах якої досвідчені працівники діляться знаннями з стажерами та новенькими в колективі для ознайомлення та швидкої адаптації на новому місці роботи.

- Введення оплачуваних додаткових вихідних для працівників, які можуть використовуватися на розсуд працівника, тобто для відновлення сил або вирішення особистих питань.

- Організування тренінгів і воркшопів за інтересами співробітників, що дозволить їм розвивати свої хобі та розширювати коло захоплень.

- Святкування важливих подій і дат колективом для посилення відчуття єдності та приналежності до команди тощо[24, с. 60-64].

Ефективне впровадження вищеперерахованих заходів спричинить формування довіри колективу до роботодавця, забезпечить лояльність працівників і створить сильну, стабільну команду. Задоволене відчуття приналежності в працівника позитивно позначається не тільки на результатах бізнесу, але й на розвитку громади, в якій він працює, адже мотивовані співробітники активно залучені до соціального життя.

Формування соціальної відповідальності перед державою є важливим завданням у процесах відновлення деокупованих територій. Швидкість повернення до довоєнного рівня життя значною мірою залежить від активності, підтримки та залученості громадян України. Мешканцям звільнених територій не варто обмежуватись лише участю у фінансових зборах, варто долучатися до різних форм волонтерської діяльності. Існує безліч напрямів, які можуть зацікавити людей різного віку, з різними навичками та інтересами: допомога на будівельних майданчиках, підтримка притулків для тварин, допомога літнім людям та багатодітним сім'ям, благоустрій територій та ландшафтний дизайн, реалізація екологічних ініціатив тощо. Необхідно створити місцеві громадські організації, які могли

б координувати благодійний рух, залучати меценатів, співпрацювати з органами державної влади та бізнесом, а також сприяти розвитку волонтерства на всіх рівнях. Їх основна місія має полягати у донесення ідеї, що будь-яка допомога важлива, і не існує «малих» чи «непотрібних» ініціатив. Найменший посильний для людини внесок є частиною загальної справи відновлення.

Робота громадських організацій має супроводжуватися активною інформаційною кампанією, спрямованою на залучення якомога більшої кількості громадян до ініціатив. Сторінки в соціальних мережах повинні наповнюватися експертним та корисним контентом що стимулюватиме населення робити на перший погляд непомітні кроки для підтримки держави. Наприклад, опублікувати статтю з роз'ясненнями, що купівля продукції місцевого виробника не лише сприяє економічному зростанню регіону, а й підвищує добробут самого споживача. Додатково до цього можна висвітлювати дію державних програм, таких як «Національний кешбек», акцентуючи на їх подвійному позитивному ефекті, тобто допомозі громадянам заощаджувати кошти та стимулювання розвитку національного бізнесу. Додавши до матеріалів інформацію про екологічну діяльність, підтримку малого підприємництва, локальних ініціатив і волонтерства, можна посилити суспільну свідомість та національну ідентичність - основи розвитку незалежної і суверенної держави.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Впровадження стратегії відновлення деокупованих територій України є складним і багатогранним процесом, однак вкрай важливим для подолання кризи та повернення до нормального життя. Україна має унікальну можливість врахувати досвід інших держав, які ставили перед собою подібні завдання, уникаючи їх помилок, і обрати курс на інноваційний розвиток та максимальну самодостатність. Важливо забезпечити баланс інтересів держави, бізнесу та суспільства, задовольняючи ключові потреби кожної сторони: забезпечення безпеки, реконструкція інфраструктури та повернення

громадян для держави, створення фінансових та ресурсних умов для бізнесу, а також забезпечення стабільності й зайнятості для громадян. Лише завдяки спільним зусиллям, заснованим на довірі та взаємопідтримці, можливо досягти стабільності та створити міцний фундамент для процвітання у майбутньому.

Подальші дослідження стосуватимуться пошуку ефективних шляхів відновлення регіонального ринку та розробці програм інтеграції постраждалих верств населення в економічні процеси через працевлаштування, перекваліфікацію та підтримку самозайнятості.

Література

1. Відбудова України: принципи та політика / ред.: Ю. Городніченко, І. Сологуб, Б. Ведер ді Мауро. *Center for Economic Policy Research*, 2022. 508 с. URL:https://cepr.org/system/files/202212/reconstruction%20book_Ukrainian_0.pdf (дата звернення: 15.01.2025).
2. Плаксун А.О. Аналіз діючих стратегій розвитку деокупованих територій України. *Derzhavne upravlinnya udoskonalennya ta rozvytok*. 2024. № 5. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.5.16> (дата звернення: 15.01.2025).
3. Iftikhar R., Majeed M., Drouin N. Crisis management process for project-based organizations. *International Journal of Managing Projects in Business*, 16(8). 2023. p.100-125. URL:<https://doi.org/10.1108/IJMPB-10-2020-0306> (дата звернення: 15.01.2025).
4. Гобела В.В., Живко З.Б., Леськів Г.З., Мельник С.І. Управління кризовими ситуаціями: навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ. 2022. 228 с. URL: <https://surl.li/djctcj> (дата звернення: 15.01.2025).
5. Павлушенко Т., Сировой М. Два роки війни у 18 графіках. Як повномасштабне вторгнення Росії змінило Україну – ЗСУ, держфінанси,

демографія, міжнародна допомога і ставлення до перемоги – Forbes.ua. 2024. URL: <https://forbes.ua/war-in-ukraine/yak-povnomasshtabne-vtorgnennya-rosii-vplinulo-na-ukrainu-dva-roki-viyni-v-grafikakh-23022024-19442> (дата звернення: 15.01.2025).

6. Tanklevska N., Karnaushenko A., Petrenko V. Israeli experience of post-war reconstruction of the economy. *Scientific Bulletin of Flight Academy. Section: Economics, Management and Law*. vol. 6, 2022. p. 20-28. URL: <https://doi.org/10.33251/2707-8620-2022-6-20-28> (дата звернення: 15.01.2025).

7. Косареви́ч С. Післявоєнна відбудова Боснії і Герцеговини. *Центр Дністрянського*. 2022. URL: <https://dc.org.ua/news/reconstruction-bosnia> (дата звернення: 15.01.2025).

8. Нове дослідження про досвід та потреби відновлення деокупованих громад України проведено за підтримки ЄС. *Лабораторія законодавчих ініціатив / Провідний аналітичний центр України*. 2023. URL: <https://parlament.org.ua/news/nove-doslidzhennya-pro-dosvid-ta-potreby-vidnovlennya-deokupovanyh-gromad-ukrayiny/> (дата звернення: 15.01.2025).

9. Завербний А., Ломага Ю. Проблеми та перспективи формування логістичних ланцюгів постачання у воєнний період за умов активізування євроінтеграції. *Економіка та суспільство*. 2022. 45. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1927> (дата звернення: 15.01.2025).

10. Завербний А.С., Паращич М.І. Формування стратегії відбудови економіки України в післявоєнний період. Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи: матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції (Одеса, 23-24 вересня 2022 р.). Одеса. 2022. С. 483-484. (дата звернення: 16.01.2025).

11. Тарнавська Д., Бугас Н. Розвиток вітчизняного бізнесу в умовах воєнного стану (на прикладі організації ТОВ «АТБ-Маркет»). *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-95> (дата звернення: 16.01.2025).

12. Звіт про внутрішнє переміщення населення в Україні. Опитування загального населення. *Представництво МОМ в Україні*. 2024. С. 3-4. URL:

https://dtm.iom.int/sites/g/files/tmzbd11461/files/reports/IOM_UKR_GPS_Internal%20Displacement%20Report_Round%2016_UA_June%202024.pdf (дата звернення: 16.01.2025).

13. Загальна сума збитків, завдана інфраструктурі України, зросла до майже \$155 млрд – оцінка KSE Institute станом на січень 2024 року - Kyiv School of Economics. *Kyiv School of Economics*. 2024. URL: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zagalna-suma-zbitkiv-zavdana-infrastrukturi-ukrayini-zroslo-do-mayzhe-155-mlrd-otsinka-kse-institute-standom-na-sichen-2024-roku/> (дата звернення: 16.01.2025).

14. Оцінка потреб України на відновлення та відбудову. *Національний інститут стратегічних досліджень*. 2024. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/mizhnarodni-vidnosyny/otsinka-potreb-ukrayiny-na-vidnovlennya-ta-vidbudovu> (дата звернення: 17.01.2025).

15. Завербний А., Кісь М., Білоус Ю. Проблеми і перспективи залучення зовнішніх інвестицій у проекти відновлювальної енергетики України у воєнний та післявоєнний періоди. *Економіка та суспільство*. 2023. 51. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2460> (дата звернення: 17.01.2025).

16. Бюджетний кодекс України від 8 липня 2010 р. № 2456-VI зі змінами та доповненнями від 03.12.2024 р. № 4106-IX URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>(дата звернення: 17.01.2025).

17. Vasiuta V., Chornovol N., Horbunova M. The role of entrepreneurship in the development of the national economy. *Galic'kij ekonomičnij visnik*. 2022. Т. 78-79, №. 5-6. Р. 130-137. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.05_06.130 (дата звернення: 17.01.2025).

18. Понад 600 компаній переїжджали декілька разів, проте не повернулись у свої регіони від початку повномасштабної. *Опендатабот*. 2024. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/business-relocation-2023> (дата звернення: 17.01.2025).

19. Який стан та потреби бізнесу в умовах повномасштабної війни? Результати дослідження. Міністерство цифрової трансформації України. 2024. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/yakiy-stan-ta-potrebi-biznesu-v-umovakh-povnomasshtabnoi-viyni-rezultati-doslidzhennya> (дата звернення: 18.01.2025).

20. «Доступні кредити 5-7-9%»: від початку року бізнес отримав за програмою 66,3 млрд гривень кредитних коштів. *Міністерство економіки України*. 2024. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail/3c494d9f-3445-4c67-ac78-c8c91281f428?lang=uk-UA&title=DostupniKrediti5-7-9-VidPochatkuRokuUkrainskiiBiznesOtrimav23-556-PilgovikhKreditivNa88-4-MlrdGrn> (дата звернення: 18.01.2025).

21. Власна справа-2024: 2 млрд грн грантів на розвиток бізнесу отримають 8000 переможців програми. *Міністерство економіки України*. 2024. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=5ce82d84-2f37-428d-b989-d89533a0bb71&title=VlasnaSprava2024> (дата звернення: 18.01.2025).

22. Шепелева А. Працевлаштування ВПО: проблеми й особливості – *DW*. 2024. URL: <https://www.dw.com/uk/pracevlastuvanna-vpo-problemi-j-osoblivosti/a-68895031> (дата звернення: 20.01.2025).

23. Зайнятість в ІТ сегменті ринку праці України. *Національний інститут стратегічних досліджень*. 2024. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/zaynyatist-v-it-sehmenti-rynku-pratsi-ukrayiny> (дата звернення: 20.01.2025).

24. Phsyk-Kovalska O., Hadyk V. Features of the application of substantial theories of employee motivation in the conditions of the state of martial. *Management and Entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and*

problems of development. Vol. 2024. no. 1. P. 58-66. URL: <https://doi.org/10.23939/smeu2024.01.058> (date of access: 20.01.2025).

References

1. Horodnichenko, Y. Sologub, I. and Weder di Mauro, B. (2022), “Reconstruction of Ukraine: Principles and Policy”, Center for Economic Policy Research, Available at: https://cepr.org/system/files/202212/reconstruction%20book_Ukrainian_0.pdf (Accessed 15 Jan 2025).
2. Plaksun, A.O. (2024), “Analysis of current strategies for the development of the de-occupied territories of Ukraine”, *Derzhavne upravlinnya udoskonalennya ta rozvytok*, vol. 5. <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.5.16>.
3. Iftikhar, R. Majeed, M. and Drouin, N. (2023), “Crisis management process for project-based organizations”, *International Journal of Managing Projects in Business*, vol. 16, no. 8, pp. 100–125. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-10-2020-0306>.
4. Gobela, V.V. Zhivko, Z.B. Leskiv, H.Z. and Melnyk, S.I. (2022), *Upravlinnia kryzovymy sytuatsiiamy* [Crisis Management], Lviv State University of Internal Affairs, Lviv, Ukraine, Available at: <https://surl.li/djctcj> (Accessed 15 Jan 2025).
5. Pavlushenko, T. and Syrovyi, M. (2024), “Two Years of War in 18 Charts”, *Forbes Ukraine*, Available at: <https://forbes.ua/war-in-ukraine/yak-povnomasshtabne-vtorgnennya-rosii-vplinulo-na-ukrainu-dva-roki-viyni-v-grafikakh-23022024-19442> (Accessed 15 Jan 2025).
6. Tanklevska, N., Karnaushenko, A. and Petrenko, V. (2022), “Israeli experience of post-war reconstruction of the economy”, *Scientific Bulletin of Flight Academy. Section: Economics, Management and Law*, vol. 6, pp. 20-28. <https://doi.org/10.33251/2707-8620-2022-6-20-28>.

7. Kosarevych, S. (2022), "Post-war Reconstruction of Bosnia and Herzegovina", *Dniistryanskyi Center*, Available at: <https://dc.org.ua/news/reconstruction-bosnia> (Accessed 15 Jan 2025).
8. Laboratory of Legislative Initiatives (2023), "New Study on the Experience and Needs of De-occupied Communities in Ukraine", Available at: <https://parlament.org.ua/news/nove-doslidzhennya-pro-dosvid-ta-potreby-vidnovlennya-deokupovanyh-gromad-ukrayiny/> (Accessed 15 Jan 2025).
9. Zaverbnyj, A. and Lomaha, Yu. (2022). "Problems and prospects of forming logistics supply chains in wartime in the context of intensified European integration", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 45. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1927> (Accessed 15 Jan 2025).
10. Zaverbnyij, A. and Parashchych, M. (2022), "Formation of a strategy for the reconstruction of the Ukrainian economy in the post-war period", *Ekonomiko-pravovi aspekty hospodariuvannia: suchasnyi stan, efektyvnist ta perspektyvy: materialy VIII Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii* [Economic and legal aspects of management: current state, efficiency and prospects: materials of the VIII International Scientific and Practical Conference], Odesa, Ukraine, pp. 483-484.
11. Tarnavska, D. and Buhas, N. (2024), "Development of Domestic Business under Martial Law (Case Study of ATB-Market LLC)", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-95> (Accessed 16 Jan 2025).
12. International Organization for Migration (2024), "Report on Internal Displacement in Ukraine. General Population Survey", Available at: https://dtm.iom.int/sites/g/files/tmzbd1461/files/reports/IOM_UKR_GPS_Internal%20Displacement%20Report_Round%2016_UA_June%202024.pdf (Accessed 16 Jan 2025).
13. Kyiv School of Economics (2024), "Total Damage to Ukraine's Infrastructure Reaches Nearly \$155 Billion – KSE Institute Estimate as of January

2024”, Available at: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zagalna-suma-zbitkiv-zavdana-infrastrukturi-ukrayini-zrosla-do-mayzhe-155-mlrd-otsinka-kse-institute-stanom-na-sichen-2024-roku> (Accessed 16 Jan 2025).

14. National Institute for Strategic Studies (2024), “Assessment of Ukraine’s Recovery and Reconstruction Needs”, Available at: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/mizhnarodni-vidnosyny/otsinka-potreb-ukrayiny-na-vidnovlennya-ta-vidbudovu> (Accessed 17 Jan 2025).

15. Zaverbnyj, A. Kis, M. and Bilous, Yu. (2023), “Problems and prospects of attracting foreign investment in renewable energy projects in Ukraine in the war and post-war periods”, *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 51. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2460> (Accessed 17 Jan 2025).

16. The Verkhovna Rada of Ukraine (2010), “Budget Code of Ukraine”, Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text> (Accessed 17 Jan 2025).

17. Vasiuta, V., Chornovol, N., and Horbunova, M. (2022), “The role of entrepreneurship in the development of the national economy”, *Galic'kij ekonomičnij visnik*, vol. 78-79, no. 5-6, pp. 130-137. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.05_06.130.

18. OpenDataBot (2024), “Over 600 Companies Relocated Multiple Times but Did Not Return to Their Regions Since the Full-Scale War Began”, Available at: <https://opendatabot.ua/analytics/business-relocation-2023> (Accessed 17 Jan 2025).

19. Ministry of Digital Transformation of Ukraine (2024), “What Is the State and Needs of Business in the Context of Full-Scale War? Research Results”, Available at: <https://thedigital.gov.ua/news/yakiy-stan-ta-potrebi-biznesu-v-umovakh-povnomasshtabnoi-viyni-rezultati-doslidzhennya> (Accessed 18 Jan 2025).

20. Ministry of Economy of Ukraine (2024), “Affordable Loans 5-7-9%”: Since the Beginning of the Year, Businesses Have Received UAH 66.3 Billion in

Loan Funds Under the Program”, Available at: <https://me.gov.ua/News/Detail/3c494d9f-3445-4c67-ac78-c8c91281f428?lang=uk-UA&title=DostupniKrediti5-7-9-VidPochatkuRokuUkrainskiiBiznesOtrimav23-556-PilgovikhKreditivNa88-4-MlrdGr> (Accessed 18 Jan 2025).

21. Ministry of Economy of Ukraine (2024), “Own Business-2024: UAH 2 Billion in Grants for Business Development Will Be Received by 8,000 Program Winners”, Available at: <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=5ce82d84-2f37-428d-b989-d89533a0bb71&title=VlasnaSprava2024> (Accessed 18 Jan 2025).

22. Shepeleva, A. (2024) “Employment of IDPs: Problems and Features”, *DW*, Available at: <https://www.dw.com/uk/pracevlastuvanna-vpo-problemi-j-osoblivosti/a-68895031> (Accessed 20 Jan 2025).

23. National Institute for Strategic Studies (2024), “Employment in the IT Segment of Ukraine’s Labor Market”, Available at: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/zaynyatist-v-it-sehmenti-rynku-pratsi-ukrayiny> (Accessed 20 Jan 2025).

24. Phsyk-Kovalska, O., and Hadyk, V. (2024), “Features of the application of substantial theories of employee motivation in the conditions of the state of martial”, *Management and Entrepreneurship in Ukraine: The Stages of Formation and Problems of Development*, vol. 2024, no. 1, pp. 58-66. <https://doi.org/10.23939/smeu2024.01.058>.

Стаття надійшла до редакції 09.02.2025 р.