

**ПАРТНЕРСТВО ДЛЯ МАЙБУТНЬОГО: РОЛЬ БІЗНЕСУ
У ПОВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД**

Війна та конфлікти, незалежно від їхніх причин та масштабів, залишають наслідки у житті та розвитку територіальних громад, руйнуючи інфраструктуру, знищуючи економічні можливості та розриваючи соціальні зв'язки. Але коли останні вибухи затихають і гармонія починає повертатися, перед суспільством постає завдання відновлення та підтримки поранених громад, що потребує комплексних та координованих заходів. Співпраця між бізнесом, громадським сектором та владою може виявитися ключовим фактором в цьому процесі.

В цьому контексті роль бізнесу стає вирішальною. Ініціативність, ресурси та підприємницький дух бізнесу можуть відігравати важливу роль у забезпеченні стійкого та ефективного відновлення територіальних громад.

Проте, для досягнення успіху в цьому напрямку необхідно розуміти сутність процесів відновлення так механізми, за допомогою яких бізнес може внести свій вагомий вклад у ці процеси.

Бізнес відіграє вирішальну роль у підтримці економічної стабільності, яка є надзвичайно важливою для забезпечення життєвих потреб громадян та відновлення постраждалих територій. Участь бізнесу у відновленні територіальних громад допомагає зберегти робочі місця, сприяє створенню нових робочих місць та підтримці місцевих підприємств, що особливо важливо в умовах втрати робочих місць через війну та відсутність інвестицій.

Крім того, бізнес може надавати соціальну підтримку місцевим громадам через реалізацію благодійних програм, спонсорство культурних та освітніх заходів, що сприяє соціальній інтеграції та підтримці людей, які постраждали від війни. Саме бізнес сприяє залученню інвестицій та технологій, що забезпечать відродження економіки та інфраструктури. Бізнес може стати ініціатором та партнером у реалізації проектів інфраструктурного розвитку, які підвищують життєвий рівень громад.

Участь бізнесу у відновленні громад сприяє створенню позитивного іміджу України як країни, що вміє подолати виклики та забезпечити стабільність та розвиток навіть в умовах воєнного конфлікту.

Таким чином, в умовах війни роль бізнесу у відновленні та розвитку територіальних громад України стає надзвичайно важливою як для забезпечення економічної стабільності, так і для соціального розвитку та підтримки місцевого населення.

Для забезпечення повоєнної відбудови доцільними є територіально-орієнтовані механізми, про що свідчить досвід Хорватії, Боснії й Герцеговини, Словенії, Ізраїлю [1]. В основі таких механізмів лежить дослідження стану та потреб територіальних громад, які зазнали пошкоджень внаслідок воєнних дій.

Громади, які постраждали внаслідок воєнних конфліктів, стикаються з численними проблемами, серед яких особливо гострими є:

- недоступність базових послуг, таких як електро-, водо-, тепло- та газопостачання;

- руйнування соціальної інфраструктури, житлового фонду, будівель органів влади та інших публічних закладів, що призводить до погіршення якості та доступності публічних послуг;

- масове мінування житла, публічних будівель, сільськогосподарських земель та лісів;

- руйнування дорожньої інфраструктури між населеними пунктами, що обмежує доступність базових послуг, таких як невідкладна медична допомога та пожежна охорона;

- недостатність бомбосховищ для укриття населення;

- зменшення економічної активності через руйнування об'єктів, загрози безпеки та втрату людського капіталу.

Відновлення Хорватії після війни 1991-1995 років за незалежність було складним процесом, який включав в себе відбудову інфраструктури, розвиток економіки та повернення біженців. Цей процес був підтриманий міжнародною спільнотою, зокрема Європейським Союзом і Сполученими Штатами Америки,

які надали значну допомогу через різні програми та агентства. Особливу увагу було приділено розвитку місцевої економіки та відбудові соціально-економічної інфраструктури. Законодавство Хорватії також сприяло цьому процесу, зокрема через Закон «Про території особливої державної допомоги», який був прийнятий у 1996 році та оновлений у 2008 році. Цей закон сприяв ліквідації наслідків війни, швидкому поверненню переміщених осіб і біженців, а також досягненню збалансованого розвитку всіх областей Республіки Хорватія. Закон встановлював критерії для визначення територій, які мали бути відновлені з метою усунення наслідків війни для повернення переселенців та біженців, та досягнення найбільш гармонійного розвитку всіх регіонів країни. В першій редакції цього закону критеріями того, що територіальна одиниця вимагає відновлення, зазначено близькість до державного кордону, кількість жителів, факт перебування в окупації. Найбільш вразливими (перша група) визначені невеликі поселення (до 5 тис. жителів), які розташовані в 15-кілометровій прикордонній зоні і були окупованими під час війни. Інші міста і селища, які під час війни було окуповано, віднесені до другої групи. У 2008 році була внесена нова редакція цього закону, де було додано третю групу територій, яка включала селища та міста, що відставали за розвитком за економічними, структурними та демографічними показниками [2]. Після 2008 року процес відновлення територій особливої державної допомоги в Хорватії продовжувався з акцентом на структурну модернізацію та економічний розвиток. Державна допомога була переорієнтована з прямих субсидій до інвестицій у інфраструктуру та підтримки конкурентоспроможності місцевих підприємств.

В процесі повоєнного відродження країни найголовнішою перешкодою досягненню основних цілей стала відсутність соціальної згуртованості [3]. Реалізація проекту «Відновлення», який був розроблений у 2002 році та оновлений у 2005 році, сприяла активізації громад, що найбільше постраждали від війни. Сьогодні основний процес відбудови завершено, але деякі аспекти, такі як розмінування та соціально-економічне відновлення, продовжуються [3].

Як свідчить досвід Хорватії, відновлення постраждалих територіальних громад є тривалим процесом, який включає не лише фізичну відбудову, але

й соціальне та економічне відновлення. Передумовою успіху цього процесу є згуртованість суспільства, налагодження партнерства між членами громад, представниками бізнесу, державою, міжнародними організаціями, чітке визначення пріоритетів.

Визначення територій відновлення є це важливим кроком, який дозволяє сконцентрувати ресурси та зусилля на конкретних областях, що найбільше постраждали від конфліктів або катастроф. Крім того, це допомагає урядам та міжнародним організаціям планувати та впроваджувати ефективні стратегії відновлення. Ці стратегії можуть включати різні аспекти, від фізичного відновлення інфраструктури до соціального та економічного відновлення. Вони також можуть сприяти відновленню та зміцненню територіальних громад, підтримуючи їхню згуртованість та співпрацю з різними стейкхолдерами.

В Україні відповідно до Порядку визначення територій відновлення [4], територіальна громада визнається як територія відновлення у разі наявності хоча б одного з таких критеріїв: відбувалися бойові дії на території громади; тимчасова повна або часткова окупація території громади; наявність руйнувань об'єктів інфраструктури та житлового фонду внаслідок бойових дій або обстрілів; значне переміщення населення до інших регіонів або держав та різке погіршення соціально-економічного розвитку. Ознаками останнього є зменшення чисельності населення на 15% та зростання рівня безробіття на 15% порівняно з 1 січня 2022 року; збільшення кількості внутрішньо переміщених осіб понад 10% загальної чисельності населення територіальної громади з 1 січня 2022 року; зменшення надходжень від сплати податків та зборів до загального фонду місцевого бюджету з березня по грудень 2022 року більш ніж на 15% порівняно з відповідним періодом 2021 року [4].

Для визначення та класифікації громад як територій відновлення Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури формує спеціальну комісію, в яку входять також народні депутати України, що є членами відповідного комітету Верховної Ради. Ця комісія аналізує подані Міністерством пропозиції, проводить оцінку відповідності громад встановленим критеріям та ухвалює

рішення щодо їхнього віднесення до територій відновлення. Перелік громад, які отримали статус територій відновлення, остаточно затверджується Кабінетом Міністрів України у Державній стратегії регіонального розвитку України. В подальшому перелік таких територій враховується при плануванні та здійсненні комплексу заходів щодо їх відновлення.

В проєкті оновленої Державної стратегії регіонального розвитку, оприлюдненому 5 грудня 2023 р., міститься перелік з 619 територіальних громад, які розташовані на підконтрольних територіях та відповідають зазначеним вище критеріям [5]. Більшість таких громад розташована у Київській, Чернігівській, Харківській, Сумській, Дніпропетровській та Миколаївській областях (рис. 1).

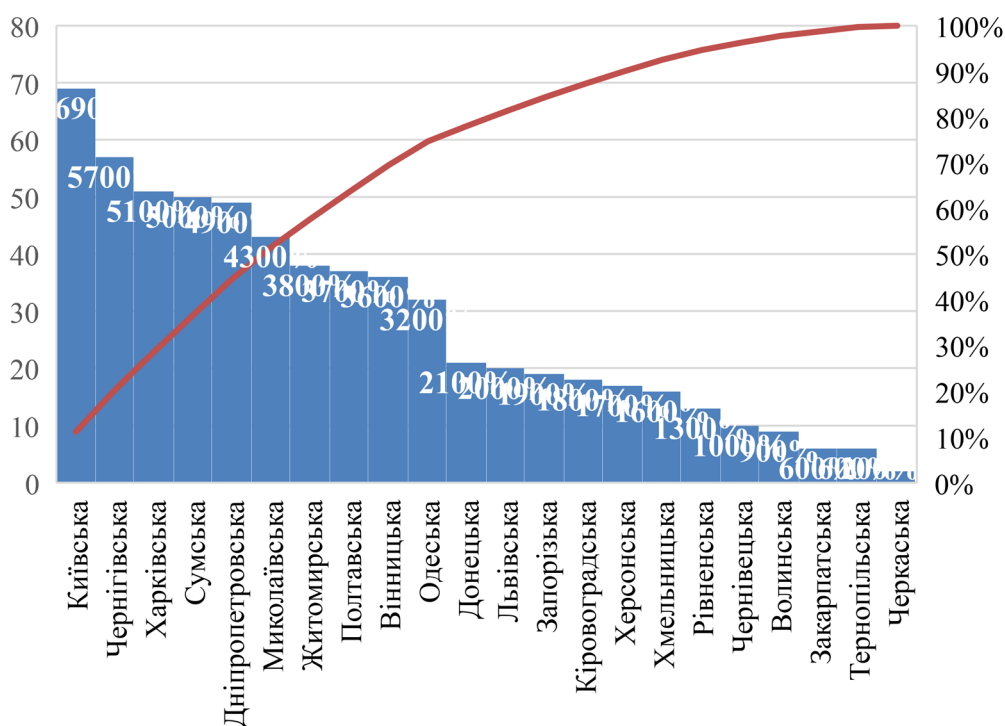


Рис. 1. Розподіл за областями територіальних громад України, що відповідають встановленим критеріям віднесення до територій відновлення станом на 01.03.2024, одиниць

Джерело: складено автором за [5]

Надання статусу території відновлення до закінчення війни має на меті забезпечення спеціальної уваги, ресурсів та заходів для швидкого відновлення та покращення ситуації на цих територіях після завершення воєнних дій. Це може включати виділення фінансової допомоги, розвиток інфраструктури, надання

підтримки для економічного відновлення, а також впровадження програм соціальної реабілітації та психологічної підтримки для населення. Надання такого статусу дозволяє фокусувати увагу на найбільш потребуючих та вразливих територіях та забезпечує швидше відновлення після воєнного конфлікту.

Уряд України співпрацює з партнерами для картографування та аналізу потреб і ресурсів постраждалих громад, впровадження місцевого планування відновлення та розробки координаційних механізмів на місцевому рівні. У 2024 році планується розширити ці зусилля швидкою, спрямованою та ефективною підтримкою раннього відновлення на місцях для мешканців у громадах, які постраждали від війни. Також важливо забезпечити широкий спектр підтримки та стимулювати місцевий приватний сектор з метою прискорення економічного відновлення та забезпечення створення нових робочих місць. Ці заходи можуть розширити можливості громад, підвищити їх стійкість і відкрити шлях до довгострокового процвітання.

Проект оновленої Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки, який представлений наприкінці 2023 року Міністерством розвитку громад, територій та інфраструктури України визначає такі ключові цілі для процесу повоєнного відновлення територіальних громад [5]:

1. Створення умов, які забезпечують безпеку і сприяють соціально-економічному відновленню, для повернення українців у регіони та територіальні громади.

2. Відновлення та розвиток інфраструктури відповідно до принципу «build back better». Це охоплює відновлення об'єктів транспортної, комунальної, соціальної, житлової та громадської інфраструктури.

3. Стимулювання розвитку людського капіталу та зміцнення економіки, ґрунтуючись на внутрішньому потенціалі територій.

4. Посилення децентралізації, удосконалення інституційної та фінансової спроможності громад і регіонів, а також розвиток багаторівневого врядування.

5. Збереження екосистемної рівноваги та адаптація до кліматичних викликів.

6. Розробка системи координації галузевих та державних регіональних політик.

7. Покращення ефективності та відкритості публічних інвестицій, вдосконалення фінансових інструментів для підтримки регіонального розвитку.

8. Створення партнерських відносин, розвиток співпраці на міжмуніципальному, міжрегіональному та транскордонному рівнях.

9. Включення громадян у процес прийняття рішень на національному, регіональному та місцевому рівнях.

Місцеві владні органи повинні мати чітке уявлення та план щодо свого розвитку. Важливо враховувати планувальні документи, які складаються в межах регіональної та містобудівної політики, що є основою як для відновлення, так і для повоєнної реконструкції. Першим з них є Державна стратегія регіонального розвитку, розроблена у 2020 році, яка зараз перебуває на етапі оновлення з урахуванням нових викликів та можливостей для громад. Інший важливий документ, що знаходиться в розробці, – це План відновлення України, який стане основою для надання фінансової підтримки проектам відновлення. Станом на березень 2024 року в Україні відсутній єдиний національний план відновлення, розроблений владою, який мав би нормативну силу та використовувався іншими учасниками відновлення як стратегічний документ. Рівень включеності громадськості у процес розробки плану, механізми залучення та рівень прозорості були об'єктом критичної оцінки згідно зі звітом «Доступ громадськості до прийняття рішень щодо відновлення України в частині збереження довкілля і протидії зміні клімату» [6].

Зараз регіональні плани відновлення частіше мають форму планів відновлення громад. Стратегічне планування, яке включає визначення стратегічних цілей, розробку плану заходів, складання переліку ключових проектів і використання сучасних методик моніторингу, є ключовим етапом у відновленні громад, оскільки воно визначає напрямки розвитку та є головним орієнтиром для здійснення подальших дій. Процесом стратегічного планування за даними моніторингу стану розроблення та затвердження стратегічних документів,

проведеного Міністерством розвитку громад, територій та інфраструктури на початок 2024 року охоплено до 91% територіальних громад України [7].

Опитування керівників громад, проведене у рамках дослідження [8], показало, що лише третина громад має певну стратегію відновлення. Навіть ті, хто має такі документи, вказують, що вони ще не завершені. У процесі розробки планів відновлення громад часто беруть участь представники місцевих рад, і приблизно у половині випадків до процесу залучаються представники громадянського суспільства та бізнесу (рис. 2).



Рис. 2. Залучення представників суспільства до розробки стратегічних планів відновлення громад станом на червень 2023 р., % від громад, що розробили

Джерело: складено автором за [8]

Дані дослідження [8] свідчать про широку участь різних груп суспільства у формуванні стратегічних планів відновлення громад в Україні, що підкреслює значення місцевого самоврядування та широкого залучення громадськості до цього процесу. Найбільш активною групою у розробці стратегічних планів

відновлення громад є представники місцевих рад (як зазначають 81% опитаних представників громад). Ключові місцеві посадовці (сільський, селищний, міський голова / староста) також активно залучені, що підкреслює їхню роль у місцевому розвитку (65%). Активне залучення громадських організацій та місцевого бізнесу (по 52%) відображає важливість громадського та приватного сектору в процесі відновлення. Для забезпечення відповідності планів потребам місцевого населення важливе залучення мешканців громади, таке залучення підтвердили 48% респондентів. Суттєвою є участь посадових осіб районних та обласних державних (військових) адміністрацій (45% та 32% відповідно), що демонструє важливість координації з вищими рівнями уряду. Міжнародна підтримка ініціатив повоєнного відродження підтверджується участю в розробці стратегічних планів у 32% громад. Залучення до розробки стратегічних планів науковців, представники наукових установ або вищих навчальних закладів (26%) важливе для забезпечення того, що плани базуються на найновіших наукових дослідженнях. Участь представників політичних партій, які не є депутатами місцевої ради (23%) відображає політичну підтримку цих ініціатив. Менш активне залучення інших учасників, зокрема, посадовців центральних органів влади (10%) пов'язана з тим, що ініціативи в основному зосереджені на місцевому рівні.

Участь місцевого бізнесу в розробці стратегічних планів відновлення громад є важливою з кількох причин. По-перше, місцевий бізнес є важливим драйвером економічного розвитку, адже саме бізнес створює робочі місця, сприяє економічному зростанню та підвищенню якості життя в громадах. По-друге, місцеві підприємства мають глибоке розуміння місцевого ринку, включаючи потреби та проблеми громади; такі знання можуть бути корисними при розробці стратегій відновлення. По-третє, місцевий бізнес може забезпечити важливі ресурси та інвестиції для проєктів з відновлення (фінансування, матеріальні ресурси, волонтерська робота). Отже, залучення місцевого бізнесу до розробки стратегічних планів відновлення громад є важливим для успішного відновлення та довгострокового розвитку громад.

У контексті повоєнного відновлення територіальних громад, якість викладу питань розвитку підприємництва у стратегіях територіальних громад має вирішальне значення для успішного впровадження та досягнення поставлених цілей. Високий рівень якості стратегічних документів сприяє позитивному впливу на рівень розвитку територіальної громади, створюючи оптимальні умови для розвитку підприємництва і, відповідно, збільшення обсягів доходів до місцевого бюджету [9].

В стратегіях розвитку сучасних територіальних громад присутні стратегічні цілі та завдання, що стосуються розвитку підприємництва в громаді, що свідчить про розуміння ключової ролі співпраці з бізнесом у відновленні та розвитку громади. Тим не менш, вибіркового аналізу оприлюднених територіальними громадами стратегічних документів за формальними ознаками (табл. 1) свідчить про декларативний характер багатьох стратегій, що пов'язано наявними недоліками у аналітичній частині щодо опису стану підприємництва в територіальній громаді і його зовнішнього середовища (7% розглянутих громад); неврахуванням сильних та слабких сторін, можливостей та загроз, що стосуються підприємництва в громаді під час SWOT-аналізу (7%); відсутністю сценаріїв розвитку підприємництва в громаді (27%); недостатньою розробкою показників моніторингу й оцінювання, які характеризують процес розвитку підприємництва в громаді (13%); відсутністю в плані заходів проєктів, що спрямовані на розвиток підприємництва (20%).

Таким чином, ознаками того, що стратегії ефективно сприяють розвитку підприємництва на місцевому рівні та налагодженню партнерських відносин, є:

1. Відхід від декларативного формату розробки. Стратегії повинні бути конкретними і практичними, а не просто деклараціями намірів.

2. Визначення розвитку підприємництва як окремої стратегічної мети в стратегіях ТГ.

3. Використання стейкхолдер-орієнтованого підходу, врахування інтересів всіх зацікавлених сторін, включаючи підприємців, держави, інвесторів та місцеву спільноту.

4. Актуальність, інноваційність та креативність для відповідності сучасним викликам та можливостям громад.

Таблиця 1

Ознаки сприяння розвитку підприємництва у стратегіях територіальних громад

Складова стратегії	Ознака сприяння
Аналітична частина	Опис стану підприємництва в територіальній громаді і його зовнішнього середовища
SWOT-аналіз	Врахування сильних та слабких сторін, можливостей та загроз, що стосуються підприємництва в територіальній громаді
Сценарії розвитку	Наявність сценаріїв розвитку підприємництва в територіальній громаді
Стратегічне бачення розвитку ТГ	Наявність стратегічного бачення розвитку підприємництва в територіальній громаді
Розробка стратегічних і оперативних цілей, завдань	Наявність серед них стратегічних, оперативних цілей завдань, що стосуються розвитку підприємництва в територіальній громаді
Моніторинг і оцінювання реалізації	Наявність показників моніторингу і оцінювання, які характеризують процес розвитку підприємництва в територіальній громаді
План заходів	Наявність проєктів, організаційних заходів або програм розвитку, спрямованих на розвиток підприємництва в територіальній громаді

Джерело: розроблено на основі [9]

Згідно з опитуванням представників місцевого самоврядування, проведеним у рамках дослідження [8], найважливішим пріоритетом є відновлення економічної активності, створення робочих місць – так вважають 26,7% опитаних (рис. 3). Економічні питання в процесі відбудови відіграють ключову роль, адже темп відновлення в значній мірі залежить від економічного розвитку громади, створення нових робочих місць, сплати податків та наповнення місцевого бюджету. Водночас, економіка тісно пов'язана з демографічними викликами та міграцією бізнесу. Громади відчувають значний вплив виїзду підприємців, перенесення бізнесу, закриття підприємств та зменшення чисельності населення.

Пріоритети відбудови громад після війни включають відновлення того, що було зруйновано. Опитані визначили наступні пріоритети: дороги, мости, транс-

портне сполучення (19,8%); відновлення критичної комунальної інфраструктури (15,8%); відбудова навчальних закладів (14,9%); та відновлення житлового фонду (12,9%), відбудова медичних закладів (5,9%).



Рис. 3. Пріоритети місцевого самоврядування в проектах відновлення громад станом на червень 2023 р., % від опитаних громад

Джерело: складено автором за [8]

Забезпечення безпеки в процесі повоєнної відбудови є вирішальним для багатьох громад (11,9% опитаних). Це, перш за все, включає створення належних укриттів, які забезпечують навчальний процес і загальну безпеку. Важливим елементом безпеки є демінування територій та навчання населення безпечної поведінки в умовах ризику від мін та інших вибухонебезпечних предметів. Крім того, великою проблемою є здатність фермерів працювати на замінованих територіях (5,9%). Часто це стосується прифронтових громад, і якщо агросектор припиняє свою діяльність, значна частина бюджету громади втрачається. Це призводить до сповільнення процесів відновлення.

Створення реабілітаційних центрів, соціальний захист та робота з внутрішньо переміщеними особами (ВПО) є важливими аспектами відновлення громад, оскільки вони спрямовані на підтримку найбільш уразливих груп населення та сприяють стабілізації соціального середовища.

Ці дані вказують на ключові аспекти відбудови, на яких будуть зосереджені проекти відновлення.

Підхід «відновити краще, ніж було» (build back better), який в світовій практиці здебільшого стосується відновлення територій після природних та техногенних катастроф, має стати ключовим для повоєнного відновлення територіальних громад. Це означає, що процес відбудови повинен бути використаний не тільки для відновлення того, що було знищено внаслідок війни. Відбудова повинна бути використана як можливість для покращення фізичних, соціальних, екологічних та економічних умов, щоб створити новий стан нормальності, який буде більш стійким до майбутніх викликів.

Доповідь Б. Клінтона (2006) «Ключові пропозиції щодо відбудови кращого, ніж було» є найпершим відомим офіційним документом, в якому зроблена спроба надати всеосяжні рекомендації щодо впровадження практик «build back better» в умовах після катастрофи [10]. Основні принципи повоєнного відновлення, які можуть бути сформульовані на основі зазначених пропозицій Б. Клінтона, такі:

1. *Визнання важливості ролі громад.*
2. *Справедливість та рівність.*
3. *Готовність до майбутніх викликів та катастроф.*
4. *Зміцнення місцевого самоврядування.*
5. *Належне планування та координація.*
6. *Роз'яснення ролей міжнародних організацій.*
7. *Відповідальність неурядових організацій.*
8. *Створення умов для процвітання підприємців.*
9. *Партнерство з агентствами.*
10. *Забезпечення безпеки громад.*

Обґрунтовуючи важливість дотримання цих принципів в повоєнному відновленні територіальних громад слід зазначити наступне:

1. Визнання важливості ролі громад. Уряди, донори та благодійні організації повинні визнати, що саме громади є основними учасниками відновлення після війни. Цей принцип визнає, що громади, які безпосередньо зазнали наслідків воєнного конфлікту, мають унікальне розуміння своїх потреб та можуть внести значний вклад у відновлювальні процеси. Громади повинні бути активно задіяні в процесах планування та виконання відновлювальних заходів. Це може включати в себе участь у прийнятті рішень, визначенні пріоритетів та оцінці відновлювальних проектів. Цей принцип відображає важливість підтримки місцевого лідерства, оскільки місцеві лідери та організації відіграють ключову роль у координації відновлювальних зусиль та мобілізації громадської підтримки. Відновлення після війни може бути можливістю для розвитку місцевих ресурсів та підтримки місцевої економіки. Реалізація цього принципу пов'язана також зі збереженням та відновленням культурної спадщини, яка може відіграти важливу роль у відновленні громадського духу та ідентичності після війни.

2. Справедливість та рівність. Відновлення повинно сприяти справедливості та рівності, щоб усі члени громади мали рівний доступ до ресурсів та можливостей. Процес відновлення після катастрофи має бути орієнтований на підтримку та покращення умов для всіх членів суспільства, незалежно від їхнього соціального статусу, економічного положення, статі, віку, або інших характеристик. Це означає, що ресурси та можливості, що виникають в результаті відновлення, мають бути доступні та корисні для всіх, а не лише для вузької групи людей. Цей принцип важливий для підтримки соціальної справедливості та рівності, оскільки він визнає, що катастрофи часто найбільше вражають найбільш вразливі групи суспільства. Тому відновлення, яке сприяє справедливості та рівності, може допомогти зменшити ці нерівності та покращити умови для всіх членів суспільства.

3. Готовність до майбутніх викликів та катастроф. Цей принцип вимагає врахування потенційних майбутніх ризиків та загроз під час планування

та виконання відновлювальних заходів. Відбудова повинна бути спрямована не тільки на відновлення того, що було знищено, але і на створення основи для майбутнього. Це може включати в себе впровадження нових технологій, планування міста та інфраструктури, які враховують майбутні потреби та виклики. Принцип вимагає створення стійкої інфраструктури, яка може витримати майбутні катастрофи. Це може включати в себе будівництво будівель, які можуть витримати екстремальні погодні умови, або розробку систем водопостачання, які можуть працювати навіть під час періодів посухи. Громади повинні бути освічені та підготовлені до майбутніх викликів, що передбачає навчання навичкам першої допомоги, проведення тренувань з готовності до надзвичайних ситуацій, а також освіту з питань зміни клімату та її потенційного впливу на громаду. Реалізація цього принципу забезпечує, що відновлювальні заходи будуть розрахованими на майбутнє.

4. Зміцнення місцевого самоврядування. В контексті повоєнного відновлення цей принцип означає надання місцевим громадам більшої автономії, влади і ресурсів для самостійного прийняття та реалізації рішень щодо відновлення територій. Місцеві органи влади повинні мати повноваження керувати відновлювальними зусиллями, а донори повинні виділяти більше ресурсів на зміцнення урядових інституцій відновлення. Цей принцип передбачає, що місцеві громади повинні мати можливість активно брати участь у процесах планування, прийняття рішень та реалізації проектів відновлення, які стосуються їхніх територій. Зміцнення місцевого самоврядування сприяє підвищенню відповідальності та залученості місцевих громад до процесів відновлення, сприяє більш ефективному використанню ресурсів, а також забезпечує більшу відповідність відновлювальних заходів потребам та особливостям конкретних територій. Такий підхід може сприяти створенню більш стійких та життєздатних спільнот після війни або конфлікту.

5. Належне планування та координація. Ефективне планування та координація відновлення залежать від якісної інформації, що означає необхідність збору, аналізу та використання даних для прийняття обґрунтованих рішень, адже для

розробки успішних стратегій місцевого розвитку та політики відновлення початкова оцінка місцевих умов має велике значення. Потреба в координації дій великої кількості місцевих, національних та міжнародних акторів є одним з основних викликів в процесі планування заходів з відновлення. Крім того, зважаючи на обмеженість ресурсів, необхідне узгодження робіт та інвестицій, спрямованих на відновлення інфраструктури, житлового фонду, освіти, охорони здоров'я та інших секторів, щоб забезпечити максимальну ефективність використання доступних ресурсів та потужностей. Належне планування сприяє співпраці між різними секторами, такими як економіка, соціальна сфера, інфраструктура та екологія. Це допомагає забезпечити комплексний підхід до відновлення, що враховує всі аспекти життя громади та має більший потенціал для стійкого розвитку. Органи місцевого самоврядування мають активно брати участь у розробці детальних планів проектів, враховуючи потреби та пріоритети місцевих громад, тоді як національні уряди відповідають за керування та координацію загального процесу відновлення. Реалізація цього принципу є запорукою того, що відновлення відбувається ефективно та враховує специфічні потреби та умови кожної громади.

6. Роз'яснення ролей міжнародних організацій. ООН, Світовий банк та інші багатосторонні агенції повинні роз'яснити свої ролі та відносини, особливо на ранніх стадіях процесу відновлення. Розуміння ролей міжнародних організацій у процесі повоєнного відновлення громад має ключове значення з кількох причин. По-перше, це сприяє ефективній координації заходів, що дозволяє оптимально використовувати ресурси та уникати дублювання зусиль. Далі, чітке визначення ролей допомагає встановити відповідальність за конкретні аспекти відновлення, забезпечуючи прозорість та підзвітність. Крім того, розуміння взаємозв'язків між організаціями дозволяє координувати їхні дії для максимізації впливу та досягнення більшого прогресу у відновленні. Важливо також відзначити роль міжнародних організацій у забезпеченні стабільності та миру після конфлікту, що є передумовою успішного відновлення. Нарешті, такі організації, як Світовий банк, можуть надавати значну фінансову та технічну підтримку для сприяння

економічному розвитку та відновленню. Усе це підкреслює важливість роз'яснення ролей міжнародних організацій у контексті повоєнного відновлення громад.

7. *Відповідальність неурядових організацій.* Зростаюча роль неурядових організацій передбачає більшу відповідальність за якість зусиль з відновлення. Неурядові організації, які мають глибокі зв'язки з місцевими громадами, можуть ефективно впливати на процеси відновлення, враховуючи специфіку ситуації та потреби громад. Вони можуть надавати важливі послуги, у галузі освіти, охорони здоров'я, соціального захисту та інші, які можуть бути суттєво обмежені внаслідок війни, а також координувати міжнародну допомогу та розробляти стратегії відновлення. Відповідальна поведінка неурядових організацій сприяє підвищенню довіри та підтримки з боку місцевого населення та інших зацікавлених сторін, що є важливим для успішного впровадження проектів відновлення. Відповідальність неурядових організацій також включає в себе етичний підхід до роботи, дотримання стандартів та прав людини, що забезпечує збалансований та ефективний характер відновлювальних заходів. У цілому, відповідальна діяльність неурядових організацій є вагомим чинником успішного та сталого відновлення після воєнного конфлікту. Однак, успіх неурядових організацій в ролі агентів відновлення в значній мірі залежить від їх здатності працювати ефективно та відповідально, враховуючи потреби та інтереси місцевих громад.

8. *Створення умов для процвітання підприємців.* З самого початку операцій з відновлення уряди та агенції з надання допомоги повинні створити умови для розвитку підприємництва. Створення сприятливих умов для розвитку підприємництва виявляється ключовим принципом у процесі повоєнного відновлення територіальних громад, оскільки підприємці відіграють важливу роль у створенні нових робочих місць та збільшенні виробничих потужностей, що сприяє економічному зростанню та соціальній стабільності. Підприємницька діяльність стимулює інвестиції та технологічний розвиток, що веде до модернізації інфраструктури та підвищення конкурентоспроможності громад. Успішна

підприємницька діяльність також сприяє збільшенню доходів мешканців та покращанню їхнього життєвого рівня. Крім того, підтримка підприємництва допомагає створити сприятливе середовище для розвитку малих та середніх підприємств, які є основою сталого економічного зростання і соціально-економічного розвитку громад після воєнного конфлікту. Для забезпечення такого сприятливого середовища з самого початку відновлення уряди та агенції з надання допомоги можуть реалізувати кілька стратегій: надання доступу до фінансування через гранти, кредити та інші фінансові стимули для полегшення старту для підприємців; спрощення бюрократичних процедур для зменшення перешкод на шляху до розвитку бізнесу; інвестиції в освіту та навчання для підготовки потенційних підприємців; підтримка інтернаціоналізації підприємств для відкриття нових можливостей на міжнародному ринку та розвитку бізнесу.

9. Партнерство з агентствами. Залучення різноманітних агентств та організацій забезпечує комплексний та координований підхід до відновлення після воєнного конфлікту. Бенефіціари заслуговують на таке партнерство з агентствами, яке виходить за рамки суперництва та нездорової конкуренції. Принцип партнерства з агентствами передбачає взаємодію, спрямовану на досягнення спільних цілей. Це важливо для повоєнного відновлення територіальних громад, оскільки партнерство з агентствами дозволяє об'єднувати зусилля та ресурси для ефективнішого виконання проєктів та програм відновлення. Під час такої взаємодії відбувається обмін досвідом та найкращими практиками з іншими громадами або організаціями, що реалізують схожі проєкти. Таке партнерство з агентствами може розширити доступ до різноманітних послуг та можливостей для громадян, що сприятиме більш повному відновленню та розвитку громад.

У процесі повоєнного відновлення можуть бути задіяні різноманітні агентства та організації з різними функціями та спеціалізацією: міжнародні гуманітарні організації (ООН та її агентства, такі як ЮНІСЕФ, ВООЗ, Міжнародний Комітет Червоного Хреста та Червоного Півмісяця, Доктори без кордонів та ін.);

міжнародні фінансові інституції, які надають фінансову підтримку та консультування у відновленні (Світовий банк, Міжнародний валютний фонд, Європейський банк реконструкції та розвитку та ін.); аналітичні агенції (Програма розвитку ООН (UNDP), що співпрацює з урядами та іншими партнерами для підтримки стійкого розвитку, зокрема в умовах післявоєнного відновлення; GLOBSEC – глобальний аналітичний центр, який проводить дослідження та аналіз у сфері глобальної безпеки; ISAR Ednannia проводить дослідження пост-воєнних відновлювальних ініціатив та ін.); міжнародні та національні неприбуткові організації; вітчизняні громадські організації.

У процесі повоєнного відновлення територіальних громад може виникати конкуренція між різними агентствами, яка часто спричинена боротьбою за доступ до обмежених ресурсів. Це може бути результатом перетину сфер впливу, дублювання зусиль або різниці в стратегіях та пріоритетах. Ця конкуренція може виявлятися у змаганні за фінансування проектів, вплив на стратегії відновлення та контроль над реалізацією програм. Деякі агентства можуть навіть конкурувати за лояльність місцевого населення та підтримку, що може призвести до порушень у виконанні завдань та до поділу ресурсів. Така конкуренція може ускладнити координацію зусиль та вплинути на ефективність відновлення громад після конфліктів. Однак, ця конкуренція може бути продуктивною, якщо вона сприяє інноваціям, покращенню якості послуг та ефективності використання ресурсів. Важливо, щоб уряди та міжнародні організації координували свої дії та працювали разом, щоб забезпечити найкращі можливі результати для громад, які відновлюються після війни. Отже, уникнення нездорової конкуренції та забезпечення співпраці між агентствами є важливим аспектом успішного процесу відновлення.

10. Забезпечення безпеки громад. Безпекою територіальної громади є стан, коли жителі цієї території відчують відсутність загрози своєму фізичному, соціальному, економічному та політичному благополуччю. Безпека охоплює різні аспекти, такі як захист від зовнішніх загроз, забезпечення прав та свобод

громадян, соціальна стабільність, економічна безпека, а також безпека інфраструктури та навколишнього середовища. Безпека територіальної громади включає також заходи щодо запобігання кримінальної діяльності, вирішення конфліктів, забезпечення готовності до надзвичайних ситуацій та інших заходів, спрямованих на забезпечення захисту і добробуту жителів на певній території.

Забезпечення безпеки громад є важливим для повоєнного часу, оскільки саме безпека є запорукою відновлення спільноти територіальних громад. Відновлення безпеки сприяє утворенню стабільного середовища, що дозволяє людям розпочати процес відновлення свого життя. Відновлення стійкості громади в постконфліктному контексті вимагає уваги до загальних психосоціальних проблем, що виникають у сім'ях та громадах, а також до пов'язаних з ними ризикових та захисних чинників. Постконфліктна реабілітація має на меті стабілізацію, відновлення та забезпечення миру у повоєнному періоді. Роль культурної спадщини також важлива, оскільки вона може служити інструментом відновлення та примирення після війни, формуючи політику пам'яті, взаємини між громадами та використання Всесвітньої спадщини на користь міжнародної спільноти. Належне відновлення має зробити громади безпечнішими, зменшуючи ризики та підвищуючи стійкість.

Отже, в контексті повоєнного відновлення територіальних громад України принципи «build back better» набувають особливої актуальності. Вони спрямовані на створення більш стійких, справедливих та процвітаючих громад, що можуть краще впоратися з майбутніми викликами. Ці принципи підкреслюють важливість активного включення місцевих громад у процес відновлення, підвищення стійкості до майбутніх конфліктів, зміцнення місцевого самоврядування та створення умов для процвітання підприємців. Все це сприяє побудові партнерських відносин та забезпечує довгостроковий сталий розвиток громад.

Партнерства між територіальними громадами та іншими агентами відновлення важливі для підтримки сталого розвитку та покращення якості життя членів громад. Щодо основних аспектів такого партнерства слід зазначити

наявність спільних цілей, взаємну вигоду, спільне прийняття рішень, довгостроковий характер співпраці. Партнерство спрямоване на розв'язання конкретних проблем, важливих для усіх учасників партнерських відносин, таких як покращення освіти, здоров'я, економічного розвитку або сталості довкілля. Успішне вирішення проблем в ході повоєнного відновлення територіальних громад сприятиме покращенню репутації організацій-партнерів, лояльності клієнтів та задоволенню працівників. Громади можуть отримати користь від ресурсів, знань та мереж, які можуть надати партнери. Партнерства між різними агенціями, бізнесом та громадою часто вимагають довгострокових зобов'язань і вкладу ресурсів з усіх сторін відносин. Успішні партнерства вимагають від сторін активної участі в прийнятті рішень та управлінні партнерством.

Партнерство бізнесу з територіальними громадами в контексті повоєнного відновлення може принести багато переваг для бізнесу, які не обмежуються покращенням репутації та корпоративної соціальної відповідальності. Повоєнне відновлення може відкрити нові ринки для бізнесу, створюючи можливості для розширення та розвитку. Перевагою є й збільшення стабільності робочої сили, адже відновлення громади може допомогти стабілізувати робочу силу, забезпечуючи безпеку та стабільність для працівників бізнесу. Участь у повоєнному відновленні може бути вигідною довгостроковою інвестицією, яка сприяє стабільності та розвитку регіону. Крім того, партнерства з громадами можуть підвищити соціальний капітал бізнесу, покращуючи відносини з місцевими громадами та створюючи мережі довіри.

Незважаючи на те, що конкретні переваги можуть варіюватися в залежності від специфіки бізнесу та контексту громади, партнерство бізнесу з територіальними громадами в контексті повоєнного відновлення є корисним для обох сторін. Залучення бізнесу до участі у відновленні територіальних громад може здійснюватися за допомогою різноманітних стратегій та інструментів. Партнерство між бізнесом та громадами не обмежується співпрацею для визначення пріоритетів у відновленні та розвитку громад та обговоренням стратегічних планів.

Повоєнне відновлення та реконструкція критичної інфраструктури та житла стало невідкладним завданням для нашої країни після війни. Крім того, необхідно буде ввести в експлуатацію нові об'єкти для забезпечення повноцінного життя країни. Враховуючи, що неможливо виключно за рахунок державного і місцевого бюджету впоратися з такими навантаженнями, роль приватного партнера в інвестиційній діяльності стає ключовою для відбудови країни. Застосування механізму публічно-приватного партнерства дозволяє ефективно залучати фінансові ресурси для розвитку інфраструктури та надання послуг. Це принесе вигоду як державному та муніципальному секторам, так і приватному та забезпечить потреби громад.

У процесі повоєнної відбудови територіальних громад публічно-приватне партнерство відіграє ключову роль, оскільки воно забезпечує ефективне використання ресурсів та сприяє швидкій реконструкції інфраструктури. Питання залучення бізнесу до партнерства в процесі відбудови територіальних громад активно досліджуються. У наш час спостерігається зростання інтересу до покращення співпраці між бізнесом, громадами, громадськими організаціями та державними установами. Так, В. Гарбариніна наголошує на важливості принципів прозорості, змагальності та гнучкості в рамках публічно-приватного партнерства [12], які є особливо актуальними для відбудови України. Прозорість забезпечує повну інформованість усіх зацікавлених сторін, змагальність створює рівні умови для всіх потенційних приватних партнерів, а гнучкість дозволяє адаптуватися до змін у середовищі.

І. Запатріна розглядає застосування публічно-приватне партнерство для комунальної власності, зокрема через механізм концесії, який включає вибір приватного партнера та державну підтримку. Вона також вважає, що публічно-приватне партнерство може бути корисним для проєктів термомодернізації, доповнюючи існуючий механізм енергосервісних договорів [13].

О. Федорчак та Г. Іщенко пропонують використання маркетингових інструментів для залучення інвестицій на місцевому рівні, таких як інвестиційні

програми та інтерактивні інвестиційні карти, що сприяють зацікавленню інвесторів [14].

Досвід країн, які відбудовували свою національну економіку після військових конфліктів, є корисним для розуміння, як публічно-приватне партнерство може бути використане в процесі повоєнної відбудови. У Республіці Сербії, наприклад, законодавство визначає «публічний договір» як договір державно-приватного партнерства з елементами концесії або без них [15]. Це означає, що державно-приватне партнерство може включати концесії, але це не обов'язково. Відповідно до дослідження А. Фабре та С. Страуба, існують різні форми договорів, які використовуються в публічно-приватному партнерстві, включаючи будівництво-експлуатацію-передачу (BOT), будівництво-експлуатацію-володіння (BOO) та концесії [16].

В Косово, де діє Закон «Про інфраструктурне державно-приватне партнерство та концесії та порядок їх надання», публічно-приватне партнерство розглядається як сучасний інструмент політики, що дозволяє скоротити розрив між наявними державними коштами та вартістю необхідної інфраструктури та державних послуг, сприяє залученню капіталу та управлінського досвіду з приватного сектора, що підвищує конкурентоспроможність Косово в регіоні.

В Україні важливим є досвід Хорватії, яка активно відновлювала та розширювала мережу автомагістралей після воєнних дій 90-х років ХХ століття. Вони впровадили нові схеми фінансування та управління автодорожньою інфраструктурою, зокрема, управління існуючою дорожньою мережею повністю фінансувалося за рахунок державних витрат, а будівництво та управління новими автомобільними дорогами здійснювалося переважно за рахунок зовнішніх довгострокових позик та участі приватного сектора.

Отже, досвід інших країн підкреслює важливість публічно-приватного партнерства як інструменту для відновлення інфраструктури та надання послуг громадянам у процесі повоєнної відбудови, що підтверджує необхідність його використання в Україні для відбудови територіальних громад.

Публічно-приватне партнерство в Україні (у вітчизняному законодавстві зазначене як «державно-приватне») в основному включає такі типи угод: концесія (тимчасова передача державного або комунального майна приватному інвестору), управління майном (договір між державою, місцевою владою та приватним партнером, який передбачає інвестиційні зобов'язання приватного сектору) та спільна діяльність (співпраця між учасниками без формування юридичної особи) [11].

Співпраця на умовах концесії може мати ряд переваг для територіальної громади, адже вона дозволяє залучити управлінські ресурси, новітні технології, а також сучасну організацію промислових процесів. Крім того, таке партнерство дозволяє скоротити бюджетні витрати, оскільки інвестор вкладає в об'єкт свої кошти. Важливим є захист прав власності на відбудоване майно, адже передача об'єкта в концесію не зумовлює перехід права власності до концесіонера; після закінчення терміну дії договору об'єкт повертається до територіальної громади [17]. Концесія дозволяє покращити якість наданих послуг, оскільки приватний сектор часто може надавати послуги ефективніше.

Переваги договорів концесії для бізнесу полягають у тому, що державний орган або місцеве самоврядування передають приватному партнеру конкретний проект або об'єкт для управління на певний термін, за який інвестор отримує прибуток. У відповідь бізнесу надаються права на створення або управління проектом, забезпечуючи якісні послуги споживачам. Проте, такий підхід має свої ризики, включаючи майнову та підприємницьку відповідальність, особливо в разі невдачі проекту. У контексті пост-воєнного розвитку, підтримка держави для приватних інвестицій набуває важливого значення, зменшуючи ризики та забезпечуючи надійність проектів через державне кредитування або гарантії.

Фінансові стимули та пільги виступають важливим інструментом залучення бізнесу до партнерства з громадами в процесі відновлення. Зокрема, це може включати зниження податків на прибуток або інших податкових пільг для підприємств, які інвестують у відновлення, надання фінансових пільг для створення

нових робочих місць або розвитку інфраструктури, а також грантові програми або кредитні програми зі спеціальними умовами для проектів відновлення.

Активізації підприємницької діяльності та створенню нових робочих місць сприяють *грантові програми* уряду України та міжнародних організацій. Так, урядовий проект «ЄРобота» націлений на підтримку українських громадян у започаткуванні власного бізнесу, розвитку підприємництва та підвищенні кваліфікації [18]. Проект включає шість грантових програм, серед яких українці можуть отримати підтримку для створення власного бізнесу, розвитку переробного сектору, засадження саду, розвитку тепличного господарства, запуску стартапів, включаючи сферу ІТ, а також для отримання освіти в сфері інформаційних технологій.

Програма USAID «Конкурентоспроможна економіка України» [19] створена для підтримки стартапів та малих та середніх підприємств (МСП), спрямована на підвищення їхньої конкурентоспроможності на внутрішньому та міжнародних ринках. Програма сприяє розбудові спрощеного та прозорого бізнес-клімату та надає українським компаніям можливість скористатись перевагами міжнародної торгівлі. Основний акцент робиться на секторах інформаційних технологій, інжинірингу, виробництва, послуг та креативних індустрій, але програма відкрита для заявок на підтримку інших секторів, що відповідають критеріям. Надаючи грантову підтримку, USAID спрямована на розвиток бізнесу та забезпечення стійкості підприємств в умовах нинішньої ситуації. Напрями допомоги включають розробку продукту та інновації, відновлення ланцюгів поставок, підвищення кваліфікації персоналу, покращення маркетингу та просування на ринках, а також інші заходи, спрямовані на підтримку безперервності та розвитку бізнесу.

Гранти U-LEAD [20] відіграють ключову роль у налагодженні співпраці між громадами та бізнесом, особливо у сфері повоєнного відновлення. Вони стимулюють бізнес до активної участі у відновленні, що дозволяє ефективно використовувати ресурси та компетенції приватного сектору. Це сприяє підвищенню рівня життя в громадах через створення нових робочих місць та

покращення інфраструктури. Муніципалітети за допомогою програми U-LEAD допомагають бізнесу подолати страх перед грантами, надаючи юридичні поради та допомагаючи залучати гранти. Гранти U-LEAD також підтримують місцевий бізнес, сприяючи фінансуванню обладнання для стартапів, організації форумів, участі у навчальних програмах та консультативній підтримці.

Працюючи з грантами, бізнес стикається з рядом викликів. Першим із них є вчасність отримання інформації про гранти, оскільки короткі терміни подачі заявок та необхідність моніторингу різних джерел можуть ускладнити пошук актуальної інформації. Додатковою перешкодою є складні правила програм, розуміння яких вимагає часу та уваги. Підготовка грантових заявок також є складним завданням, оскільки брак навичок та потенційні помилки можуть призвести до відмови. Для успішного отримання гранту необхідно демонструвати організаційну спроможність та відповідність формальним вимогам, що також може бути викликом для бізнесу. Нарешті, після отримання гранту необхідне звітування, що може вимагати додаткового часу та ресурсів від підприємства.

Підвищення фінансової спроможності органів місцевого самоврядування, зокрема на територіях, що були під окупацією, є важливим завданням для держави. Можливі заходи впливу включають надання пільг для існуючих підприємств, які є зареєстрованими та працюють на відповідних територіях. Ці пільги можуть включати звільнення від оподаткування прибутку, спрощення процедур зміни цільового призначення земельних ділянок для виробництва, «замороження» кредитних зобов'язань, набутих до початку повномасштабного конфлікту, та податкові канікули для приватних підприємців за рішенням відповідної місцевої ради. Також можуть бути надані пільгові кредити для створення або модернізації бізнесу, а також інші фінансові стимули для розвитку мікро- та малих підприємств, які виробляють продукти харчування для задоволення потреб місцевих жителів.

Спрощення адміністративних процедур та зменшення бюрократичних перешкод для бізнесу, який діє на території громад, є важливим регуляторним інструментом для залучення бізнесу до участі у повоєнному відновленні

територіальних громад. Підприємства шукають сприятливе середовище для розвитку бізнесу, і складні адміністративні процедури можуть демотивувати їхню участь у відновленні. Спрощення процедур дозвільного сертифікування, отримання дозволів та інших документів зменшує витрати часу та коштів для підприємств, що робить громаду більш привабливою для інвестицій. Прості та прозорі адміністративні процедури сприяють створенню сприятливого бізнес-клімату, де підприємства можуть ефективно функціонувати та розвиватися. Це привертає нові підприємства та сприяє збереженню і розвитку наявних. Крім того, зменшення адміністративних та бюрократичних перешкод допомагає підприємствам стати більш конкурентоспроможним, оскільки вони можуть швидше реагувати на зміни на ринку і ефективніше впроваджувати інновації.

Спрощення процедур зміни цільового призначення земельних ділянок для виробництва стає важливим кроком у повоєнному відновленні територіальних громад. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо спрощення порядку зміни цільового призначення земельних ділянок для залучення інвестицій з метою швидкої відбудови України» (№3563-IX), прийнятий 6 лютого 2024 року, визначає нові правила, спрощуючи процес встановлення та зміни цільового призначення. Це особливо важливо для об'єктів промисловості та енергетики, які планують розмістити за межами населених пунктів. Закон передбачає ліквідацію бюрократичних перешкод, скорочуючи час на отримання дозволів з 1-3 років до 1,5 місяця. Ця ініціатива сприятиме швидкому відновленню громад після війни, стимулюючи інвестиційну активність та розвиток нових робочих місць.

Спрощення адміністративних процедур в Україні стає ключовим чинником, який сприяє залученню бізнесу до участі у повоєнному відновленні територіальних громад. Один із способів – децентралізація повноважень, що передбачає делегування від центральних органів виконавчої влади до органів місцевого самоврядування базових адміністративних послуг. В Україні вже прогресує цей процес, зокрема, до компетенції органів місцевого самоврядування делеговано послуги з реєстрації бізнесу та інші [21]. Також важливим є спрощення процедур, включаючи зменшення

кількості документів для подання, скорочення термінів розгляду заяв, та впровадження електронних сервісів. Цифровізація послуг також набуває значення, що полягає у розвитку мережі центрів надання адміністративних послуг та діджиталізації сфери публічних послуг. Ці заходи створюють сприятливе середовище для бізнесу, зменшують бюрократичні перешкоди і стимулюють інвестиції, що є надзвичайно важливим у відновленні після війни.

Дієвим інструментом для залучення бізнесу до відновлення та розвитку територіальних громад після війни є створення комунікаційних платформ, які об'єднують місцеві органи влади, міжнародні організації, ЗМІ, громадські організації та бізнес. Прикладом таких платформ є Офіси відновлення та розвитку, створені Програмою розвитку Організації Об'єднаних Націй в Україні у партнерстві з Європейським Союзом та Урядом Швеції [22]. На початок 2024 року в Україні функціонує 10 офісів відновлення та розвитку, з яких чотири працюють на рівні регіонів, знаходячись у Харкові, Миколаєві та двох в Дніпрі, сприяючи адміністраціям Донецької та Луганської областей. Ще шість офісів було створено на рівні громад, у Сумах, Ніжині Чернігівської області, Миколаєві, Первомайському Харківської області, Кам'янському Дніпропетровської області та Вознесенську Миколаївської області [22]. Офіси забезпечують необхідну методологічну підтримку та експертизу, а також сприяють у створенні механізму ефективної співпраці шляхом надання навчальних сесій з протидії корупції, проектного менеджменту та стратегічного планування відновлення. Такий підхід свідчить про впевненість зарубіжних партнерів у важливості добре обґрунтованого, прозорого та стратегічного планування, необхідного для успішного майбутнього України. Офіси, призначені для відновлення та розвитку громад, відіграють важливу роль у залученні бізнесу до цього процесу. Перш за все, вони допомагають місцевим органам влади вибирати найбільш важливі проекти для залучення фінансування від донорів, фондів та програм, що сприяє сталому розвитку після війни через інтегрований механізм відновлення. Крім того, ці офіси сприяють підвищенню спроможності бізнесу швидко відновлюватися після стресових ситуацій та адаптуватися до викликів воєнного часу та післявоєнного відновлення

завдяки участі у програмах відновлення та розвитку. Участь у таких платформах може відкрити нові можливості для бізнесу, створюючи потенціал для розширення та розвитку в умовах післявоєнної реструктуризації та відновлення громад.

Система моніторингу та оцінки відновлення та розвитку територіальних громад, створення якої розпочато на державному рівні, потенційно є інструментом для залучення бізнесу до процесу відновлення. Надійна та своєчасна статистична інформація, яку надаватиме ця система, дозволить бізнесу отримувати об'єктивні дані про стан громад та їх потреби. Це важливо для прийняття обґрунтованих рішень щодо напрямків і обсягів інвестицій у розвиток громад. Крім того, моніторинг та оцінка ефективності використання бюджетних коштів створюють прозорість та відкритість у витрачанні грошей, що сприяє підвищенню довіри бізнесу до урядових та місцевих влад, а також забезпечує ефективну використання ресурсів. Така система стимулює бізнес до участі у відновленні громад, оскільки вона надає чіткі цілі та механізми контролю за їх досягненням, що сприяє створенню сприятливого інвестиційного клімату та забезпечує сталий розвиток громад.

У травні 2023 року Уряд затвердив правила роботи Геоінформаційної системи регіонального розвитку, спрямованої на надання органам влади актуальних даних для управлінських рішень щодо відновлення та розвитку громад і регіонів, а також для моніторингу та оцінювання їх виконання. Система дозволить оперативно оцінювати соціальну та економічну ситуацію в кожній громаді, визначати типові проблеми та оцінювати ефективність витрачання публічних коштів на реалізацію місцевих і регіональних планів відновлення. Також геоінформаційна система допоможе управляти впровадженням державної стратегії регіонального розвитку, а також стратегіями регіонів та громад України. Завданнями геоінформаційної системи регіонального розвитку є інтеграція зовнішніх інформаційних ресурсів, формування і ведення сховища даних, моделювання та аналіз соціально-економічного стану об'єктів державної регіональної політики, підготовка пропозицій щодо коригування документів стратегічного планування, та автоматизація взаємодії користувачів із системою.

Інформаційна підтримка відіграє ключову роль у залученні бізнесу до відновлення територіальних громад. Доступ до актуальної та своєчасної інформації є важливим для розвитку бізнесу та прийняття управлінських рішень.

На основі досвіду роботи з бізнесом у громадах-партнерах Програми USAID DOBRE [23], було виявлено, що підприємці з невеликих громад часто мають обмежений доступ до такої інформації. Це особливо стосується представників малого бізнесу і фізичних осіб-підприємців, які здійснюють виробничу діяльність і не мають у своєму штаті достатньо управлінців. Для них актуальна інформація про можливості залучення підтримки (фінансової, освітньої, консультаційної тощо); нововведення у законодавстві; маркетинг і нові ринки збуту продукції; інституції підтримки суб'єктів підприємництва, які можуть надати підтримку бізнесу. Тому одним із завдань органів місцевого самоврядування має стати інформування бізнесу через офіційний інтернет-сайт, сторінки в соціальних мережах, робочі чати, тематичні розсилки тощо. Це допоможе забезпечити функціонування та розвиток малих та середніх підприємств, що є важливим інструментом для відновлення та розвитку територіальних громад.

Під час війни в Україні збільшується кількість доступних грантів та програм, що надають підтримку підприємцям у різних сферах, включаючи фінансування, навчання та консалтинг. Важливо забезпечити ефективний моніторинг цих ініціатив, для чого можна скористатися різними платформами-агрегаторами, такими як Клуб Ділових Людей Україна, Дія.Бізнес та Ресурсний центр ГУРТ. Крім того, поява нових грантів та програм є важливою можливістю для контактування з підприємцями, щоб інформувати їх про ці можливості та обговорити подальшу співпрацю.

Держава може активно сприяти відновленню громад, надаючи *інформаційну підтримку* бізнесу через різноманітні ініціативи. Створення інформаційних порталів дозволить підприємцям отримувати актуальну інформацію про ринкові можливості та зміни в законодавстві. Організація семінарів та воркшопів забезпечить необхідні знання для розвитку бізнесу. Також важливим є надання консультаційних послуг для кращого розуміння ринкових умов, законодавчих

вимог та інших аспектів бізнесу. Підтримка в соціальних мережах може стати ефективним інструментом взаємодії та надання інформації. Ці заходи спрямовані на забезпечення доступу підприємств до необхідної інформації для успішного ведення бізнесу та активної участі в процесі відновлення громад. Однак, ефективність цих заходів повинна оцінюватися з урахуванням конкретних умов кожної громади та потреб бізнесу.

Проведення інвестиційних форумів та конференцій є важливим інструментом для залучення бізнесу до партнерства з громадами в процесі відновлення. Організація конференцій, форумів або виставок може бути ефективним способом презентації інвестиційних можливостей. Ці заходи дозволяють приватним партнерам ознайомитися з потенційними інвестиційними проектами та обговорити їх з представниками громад. Створення онлайн-платформ або порталів може слугувати майданчиками для обміну інформацією про інвестиційні можливості та проекти. Вони дозволяють потенційним інвесторам вивчати доступні проекти, а громадам – презентувати свої інвестиційні пропозиції. Організація інвестиційних турів є ще одним способом привернути увагу потенційних інвесторів. Інвестиційні тури дозволяють інвесторам особисто ознайомитися з об'єктами інвестицій, оцінити їх потенціал та обговорити можливості партнерства з представниками громад. Ці заходи, за умови правильної організації та проведення, можуть стати ефективним інструментом залучення інвестицій та підтримки відновлювальних процесів в громадах. Систематизація підходів до залучення бізнесу у відновленні громад після конфліктів є важливою для досягнення сталого прогресу. Планування майбутнього на основі узагальненого досвіду забезпечує міцну основу для розробки довгострокових стратегій. Партнерство та координація між усіма зацікавленими сторонами створює оптимальні умови для відновлення та розвитку, зміцнюючи соціальну та економічну стабільність громад. На основі аналізу наявних підходів до стимулювання участі бізнесу у відновленні територіальних громад запропоновано таку класифікацію інструментів залучення бізнесу (див. табл. 2).

Комунікація виявляється надзвичайно важливою для органів місцевого самоврядування у процесі залучення бізнесу до відновлення громад. Знання і ділові

якості спеціалістів громади, які володіють та передають корисну інформацію для підприємців, має вирішальне значення. Важливо надати підприємцям інформацію про інвестиційні об'єкти, гранти та програми підтримки бізнесу, а також про навчальні та бізнес-події. Ефективна комунікація сприяє не лише створенню лояльності місцевих підприємців, але й стимулює внутрішні інвестиції. Наприклад, у Бережанській громаді Тернопільської області діє Бережанський ресурсний центр громади та підтримки підприємництва, що активно взаємодіє з підприємцями та надає їм консультації. Організація комунікації з бізнесом передбачає готовність спеціалістів громади вирішувати запити підприємців та сприяти їхнім потребам через направлення на відповідні підрозділи чи інші інституції, які можуть забезпечити необхідну допомогу. Використання різних інструментів комунікації, таких як телефонні дзвінки, візити на підприємства та зустрічі в офісі громади, дозволяє ефективно взаємодіяти з бізнесом і забезпечує успішне втілення стратегій відновлення громад.

Таблиця 2

Інструменти залучення бізнесу до участі у відновленні територіальних громад

Інструменти залучення	Форми залучення бізнесу
1	2
Фінансові стимули	Податкові пільги або зниження податків на підприємства, які інвестують у відновлення громад. Гранти або субсидії для підприємств, які здійснюють інвестиції в інфраструктуру або надають соціальні послуги. Кредитування під спеціальні програми або заставні позики на умовах сприяння відновленню
Регуляторні механізми	Спрощення адміністративних процедур та зменшення бюрократичних перешкод для бізнесу, що діє на території громад. Створення сприятливого бізнес-клімату шляхом реформування законодавства та нормативно-правового середовища
Партнерство та співпраця	Розвиток публічно-приватних партнерств, де влада спільно з бізнесом фінансує та реалізує проекти з відновлення громад. Створення місцевих платформ або ініціатив, що об'єднують громадськість, бізнес та місцеву владу для спільного розвитку
Соціальна відповідальність	Заохочення бізнесу до участі у соціальних програмах та ініціативах, спрямованих на підтримку місцевих громад
Технічна допомога та консультації	Надання консультацій з управління та стратегічного розвитку бізнесу для оптимізації процесів відновлення та підтримки місцевих ініціатив. Проведення навчальних семінарів, тренінгів та майстер-класів щодо можливостей участі в програмах відновлення

1	2
Ресурсна підтримка	Надання доступу до ресурсів інфраструктури, технологій та знань для впровадження проєктів у сфері відновлення. Використання мережі контактів та ресурсів бізнесу для забезпечення необхідної інфраструктури та послуг для відновлення громад
Інформаційна підтримка	Створення спеціалізованих веб-порталів або онлайн-ресурсів, які надають актуальну інформацію про можливості для бізнесу, нові законодавчі ініціативи, доступність фінансової підтримки та інші ресурси для відновлення громад. Інформаційні семінари та воркшопи. Використання соціальних мереж та онлайн-спільнот для надання актуальної інформації, взаємодії з підприємцями та створення сприятливого середовища для обміну досвідом та ідеями

Розвиток підприємницької культури є важливим інструментом залучення бізнесу до партнерства з громадами в процесі відновлення [24]. Це може включати проведення навчальних семінарів, тренінгів та майстер-класів з підприємництва, які допомагають підвищити рівень знань та навичок місцевих підприємців. Підтримка місцевих підприємців у формі консультацій та підтримки підприємницьких ініціатив також є важливою складовою цього процесу. Крім того, створення мережі підприємницьких об'єднань або клубів може сприяти обміну досвідом та підтримці місцевих підприємців, створюючи сприятливе середовище для розвитку підприємництва та відновлення громад. Сприяння інноваційному мисленню та підтримка нових ідей можуть відігравати ключову роль у розвитку підприємницької культури. Визнання підприємницьких досягнень та успіхів може стати сильним каталізатором для мотивації підприємців. Це може включати нагородження за високі досягнення в підприємстві, публічне визнання успішних підприємців та поширення їхніх історій успіху. Таким чином, повоєнне відновлення територіальних громад в Україні вимагає комплексних заходів, партнерства та участі різних груп суспільства. Залучення бізнесу є важливим в процесі відновлення для покращення якості життя громад та забезпечення стійкого розвитку.

Ефективна взаємодія між територіальними громадами та бізнес-сектором є ключовою для успішного повоєнного відновлення. Це вимагає від сторін чіткої координації, встановлення добре структурованих процедур та визначення спільних

цілей. Необхідно розробити ефективні канали комунікації, які забезпечать постійний обмін інформацією та ресурсами, а також створити систему моніторингу для оцінки прогресу проєктів відновлення. Важливо також забезпечити прозорість у визначенні ролей та обов'язків кожної сторони, що сприятиме побудові довіри та ефективності співпраці. Такий комплексний підхід дозволить оптимально використати потенціал бізнесу для відновлення інфраструктури та соціально-економічного розвитку громад, сприяючи довгостроковій стійкості та процвітання. Перспективи подальших досліджень можуть включати глибше вивчення ролі бізнесу в різних контекстах відновлення, а також розробку конкретних стратегій співпраці між бізнесом, громадським сектором та владою.

Список використаних джерел

1. Територіально-орієнтовані механізми стимулювання інвестицій у повоєнному відновленні України : аналіт. доп. / [Я. А. Жаліло, Н. В. Бахур, А. А. Головка та ін.] ; за наук. ред. Я. А. Жаліла. Київ: НІСД, 2023. 78 с. <https://doi.org/10.53679/NISSanalyt rep.2023.09>.
2. Zakon o područjima posebne državne skrbi. Pročišćeni tekst zakona NN 86/08, 57/11, 51/13, 148/13, 76/14, 147/14, 18/15, 106/18 na snazi od 01.01.2019. URL: <https://www.zakon.hr/z/471/Zakon-o-podru%C4%8Djima-posebne-dr%C5%BEavne-skrbi>.
3. Заблодська І. В., Рогозян Ю. С. Досвід розбудови території Хорватії після збройного конфлікту: умови, пріоритети та інструментарій. *Економіка та право*. 2022 р. № 3(66). С. 72-84.
4. Про затвердження порядків з питань відновлення та розвитку регіонів і територіальних громад. Постанова КМУ від 18 липня 2023 р. № 731. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/731-2023-%D0%BF#Text>.
5. Інформаційне повідомлення про оприлюднення проєкту постанови Кабінету Міністрів України «Про внесення змін до Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки» 5 грудня 2023 р. URL: <https://mtu.gov.ua/news/35001.html>.
6. Андрусевич А., Козак З. Доступ громадськості до прийняття рішень щодо відновлення України в частині збереження довкілля і протидії зміні клімату. URL: https://ua.boell.org/sites/default/files/2023-03/zvit_uchast-gromadskosti-u-procesakh-vidbudovi-2023.pdf.
7. Понад 90% громад розробляють або вже затвердили стратегічні документи розвитку. Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України, 08 березня 2024 року. URL: <https://mtu.gov.ua/news/35390.html>.
8. Дослідження ініціатив у сфері повоєнного відновлення. ICAP Єднання. URL: https://ednannia.ua/images/Master_version_UKR_Rebuilding.pdf.
9. Ковалевська А. В., Нечипоренко Я. Є. Оцінка та аналіз якості складової Стратегій розвитку територіальних громад щодо розвитку підприємництва за формальними ознаками. *Бізнес-інформ*. 2022. № 7. С. 100-109.
10. Mannakkara, S., Wilkinson, S., Francis, T.R. (2015). «Build Back Better» Principles for Reconstruction. In: Beer, M., Kougioumtzoglou, I.A., Patelli, E., Au, S.K. (eds) *Encyclopedia of Earthquake Engineering*. Springer, Berlin, Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-35344-4_343.

11. Matviishyn Y., Vershyhora Y. Prospects of using public and private partnership for the reconstruction of Ukraine in the post-war period. *DG*. 2022, Number 2(30): pp. 29-43. <https://doi.org/10.23939/dg2022.02.029>.
12. Гарбариніна В.Ю. Сутність і принципи впровадження державно-приватного партнерства в Україні. *Актуальні проблеми державного управління*. 2014. № 2(46). С. 43-49.
13. Запатріна І. Державно-приватне партнерство як механізм підвищення енергоефективності будівель бюджетних установ і організацій комунальної форми власності. Київ: Проект ПРООН/ГЕФ, 2019. 144 с. URL: https://appp.com.ua/wpcontent/uploads/2019/09/PPP_EnEff_Last.pdf/.
14. Федорчак О. В., Іщенко Г. О. Маркетингові інструменти залучення інвестицій у територіальні громади. *Демократичне врядування*. 2020. Вип. 1(25). URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/jan/26414/213669-articletext483343-1-10-20201015.pdf>.
15. On Public-Private Partnership and Concessions. Law of the Republic of Serbia. URL: <https://www.paragraf.rs/propisi/law-on-public-private-partnership-and-concessions.html>.
16. Fabre A., Straub S. The Impact of Public-Private Partnerships (PPPs) in Infrastructure, Health and Education. *Working Papers of Toulouse School of Economics*. 2021. No. 986. URL: https://www.tse-fr.eu/sites/default/files/TSE/documents/doc/wp/2019/wp_tse_986.pdf.
17. Про концесію. Закон України від 03.10.2019 № 155-IX : редакція від 31.03.2023 № 2849-IX. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/155-20#Text>.
18. «Робота: Гранти від держави на відкриття чи розвиток бізнесу. Міністерство економіки України. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=94321ef8-1418-479c-a69f-f3d0fdb8b977&title=Robota-GrantiVidDerzhaviNaVidkrittiaChiRozvitokBiznesu>.
19. Програма USAID KEY оголосила грантову програму для підтримки безперервності та відновлення бізнесу. URL: https://export.gov.ua/news/3999-programa_usaid_keu_ogolosila_grantovu_programu_dlia_pidtrimki_bezperernosti_ta_vidnovlennia_biznesu.
20. 11 актуальних грантових можливостей для громад у сфері відновлення і розвитку. U-LEAD з Європою. URL: <https://u-lead.org.ua/news/255>.
21. Стратегія реформи. Адміністративні послуги та їх цифровізація «Україна після перемоги». Бачення України 2030. Центр політико-правових реформ. URL: <https://pravo.org.ua/wp-content/uploads/2023/05/UA-Strategy-Administrative-Services-.pdf>.
22. EU, Sweden and UNDP launch 10 Recovery and Development Offices to support sustainable post-war restoration in Ukraine. URL: <https://www.undp.org/ukraine/press-releases/eu-sweden-and-undp-launch-10-recovery-and-development-offices-support-sustainable-post-war-restoration>.
23. Звіт за результатами роботи програми USAID DOBRE. Як територіальні громади можуть покращити залучення й підтримку розвитку місцевого бізнесу. URL: https://decentralization.ua/uploads/library/file/870/web_DOBRE_Lessons_Learned_LED_Business_Engagement_pdf.
24. Huggins R., Thompson P. Local entrepreneurial resilience and culture: the role of social values in fostering economic recovery, *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, Volume 8, Issue 2, July 2015, Pages 313-330. <https://doi.org/10.1093/cjres/rsu035>.