

ЗВІТ



G | M | F

Місцеві стейкхолдери та стійкість України

дослідження залученості на рівні громад під час війни

Клара Волінтіру та Валерій Кравець

ReThink.Democracy

квітень 2025

Washington, DC · Ankara · Belgrade · Berlin · Brussels · Bucharest · Paris · Warsaw

Зміст

Вступ.....	6
Зацікавленість та вплив місцевих стейкхолдерів у справах громади	9
Спроможність зацікавлених сторін.....	10
Організаційна та суспільна стійкість у місцевих громадах	12
Співпраця зацікавлених сторін.....	16
Залучення зацікавлених сторін до стратегічного планування	20
Висновки	26

Огляд

Діяльність громадянського суспільства та залучення місцевих зацікавлених сторін в українських громадах мали вирішальне значення для забезпечення суспільної стійкості та позитивного впливу міжнародної допомоги в країні. В умовах череди криз — включаючи пандемію COVID-19, повномасштабне вторгнення Росії, економічну рецесію, зовнішню міграцію та внутрішнє переміщення — місцеві актори відіграють життєво важливу роль. Проте вони також обмежені зростаючою централізацією влади. Краще розуміння того, як громадські діячі співпрацюють з іншими зацікавленими сторонами на місцевому рівні під час війни, є ключовим для зміцнення демократії України та сприяння її довгострокового відновлення.

German Marshall Fund of the United States та Інститут Республіка провели комплексне експертне опитування щодо залученості та спроможності різних місцевих стейкхолдерів в Україні. Дослідження охопило 18 населених пунктів різного розміру та з різних регіонів, включаючи сільські громади, адміністративні центри, економічні хаби та громади, що постраждали від конфлікту. Стейкхолдерами, які були об'єктом дослідження, є громадянське суспільство, місцеві органи влади та центральний уряд, місцеві та національні ЗМІ, приватний сектор та міжнародні організації.

Громадянське суспільство вважається найбільш залученою та зацікавленою стороною у місцевих питаннях, і його вплив оцінюється позитивно, але лише незначна кількість опитаних вважає цей вплив дуже високим. Місцеві органи влади та приватний сектор розглядаються як більш впливові та здатні ефективно залучати ресурси. Міжнародні організації сприймаються як зацікавлені у місцевих справах, але такі, що не мають значного впливу. Національні засоби масової інформації отримують нижчі оцінки щодо зацікавленості та впливу.

Відносно невелика кількість респондентів стверджує, що їхня громада була готова до війни, проте також спостерігається чітке визнання гнучкості та адаптивності громад у подоланні наслідків вторгнення. Громадянське суспільство отримало найбільш позитивну оцінку серед зацікавлених сторін щодо гнучкості та здатності долати виклики, за ним слідує приватний сектор. Місцеві органи влади та центральний уряд сприймаються як такі, що реагують повільніше, але мають більшу спроможність впливати на громаду.

Громадянське суспільство також розглядається як зацікавлена сторона з найвищим рівнем організаційної спроможності та кадрового потенціалу. Проте його фінансова спроможність оцінюється значно нижче за інших стейкхолдерів. Це обмежує довгострокову стійкість громадянського суспільства. Натомість місцеві органи влади та приватний сектор мають високі оцінки щодо фінансових та людських ресурсів, але помірні показники щодо організаційної спроможності.

Стійкість слід розуміти ширше, ніж просто реагування на кризу. Вона має охоплювати готовність, гнучкість, надійність та вплив на суспільство. Громадянське суспільство та приватний сектор України продемонстрували високу ефективність у всіх цих вимірах, показуючи, що вони відіграють вирішальну роль у місцевому відновленні та демократичній стійкості.

Ефективна співпраця між місцевими зацікавленими сторонами є ключовим фактором стійкості та розвитку громад. Найвище оцінюється якість співпраці між громадянським суспільством та приватним сектором, а також між місцевими органами влади та центральним урядом. Найнижче оцінюється співпраця між громадянським суспільством та центральним урядом; це відображає те, що вона ускладнюється обмеженою прозорістю, централізацією та фрагментованим представництвом громадськості.

Існує багато прикладів місцевої співпраці у реагуванні на надзвичайні ситуації, відбудові інфраструктури та наданні соціальних послуг. Проте більшість цих зусиль залишаються неформальними і залежать від особистих зв'язків, а не від інституціоналізованих механізмів.

Міжнародні організації часто сприймаються як нейтральні посередники. Хоча вони відіграють важливу роль у фінансуванні та технічній допомозі, їхня місцева присутність та довгострокова участь обмежені, також варто відзначити зосередженість на вузьких питаннях, що не сприяє формуванню широких коаліцій.

Попри важливість залучення місцевих представників до національного планування, обізнаність та участь зацікавлених сторін у Національному плані відновлення залишаються низькими. Переважна більшість стверджує, що не чула про нього і не брала участі в його розробці. Процес залишається переважно централізованим, де центральний уряд відіграє домінуючу роль. Натомість зацікавлені сторони повідомляють про вищий рівень обізнаності та залучення до стратегій розвитку місцевих громад. Проте впровадженню цих стратегій перешкоджає обмеженість можливостей на місцевому рівні. Ефективне та підзвітне планування інвестицій має включати участь зацікавлених сторін на ранніх етапах, особливо в контексті питання відбудови громад, що розвиваються.

Зацікавлені сторони вважають прозорість та якість публічних послуг головними пріоритетами для своєї громади, за якими йдуть безпека та захищеність, підзвітність та громадська активність. Незважаючи на масштаб і наслідки військових руйнувань, спричинених Росією, фізична інфраструктура та житло мають нижчий пріоритет для зацікавлених сторін, за винятком деяких постраждалих від конфлікту громад. Це свідчить про значний суспільний акцент на якості врядування та інклюзивному процесі прийняття рішень.

Місцеві зацікавлені сторони України, особливо громадянське суспільство та приватний сектор, продемонстрували надзвичайну гнучкість та стійкість під час війни. Проте їхня довгострокова ефективність залежить від покращення співпраці з органами державної влади та зменшення надмірної централізації. Розробка структурованого механізму співпраці між зацікавленими сторонами, формування довіри та розбудова спроможності на місцевому рівні будуть важливими для сталого відновлення та успішної інтеграції в ЄС.

Надзвичайно важливо, щоб ЄС та інші міжнародні донори структурували своє фінансування таким чином, щоб забезпечити прямий доступ для місцевих суб'єктів, а також сприяли інклюзивним процесам планування та залученню громад. Міжнародна підтримка повинна бути спрямована на посилення громадської участі у процесах формування державної політики, а також на покращення співпраці та

діалогу між громадянським суспільством і відповідними національними та місцевими органами влади. Що найважливіше, донорське фінансування має підтримувати та спонукати взаємодію між громадянами, місцевим громадянським суспільством та місцевими органами влади для покращення якості формування політики, щоб вона краще відповідала потребам людей і сприяла активному діалогу щодо питань, які впливають на повсякденне життя та майбутнє країни, розбудовуючи демократичне суспільство. Це допоможе узгодити зусилля з відновлення з потребами громад та зменшити ризик корупції, клієнтелізму та розривів у врядуванні.

Зрештою, стійкість України - це загальносуспільна справа. Продовження інвестування в громадянське суспільство, яке активно діє на місцевому рівні, є вирішальним для забезпечення підзвітності у процесах прийняття рішень та місцевого розвитку в громадах країни. Розширення можливостей місцевих суб'єктів через співпрацю, прозорість та розбудову спроможності зміцнить демократичне врядування та відновлення України.

Вступ

Вплив та ефективність міжнародної допомоги напряду пов'язана з внутрішніми зусиллями суспільної мобілізації та розширенням можливостей місцевих суб'єктів¹. Здатність місцевих суб'єктів здійснювати позитивний вплив у своїй громаді була ключовим напрямком міжнародної допомоги в контексті взаємопов'язаних криз, таких як пандемія COVID-19, повномасштабне вторгнення в Україну, економічна рецесія, зовнішня міграція та внутрішнє переміщення людей. Водночас у кризові часи вплив місцевих суб'єктів обмежується тенденцією держав до централізації влади.

Баланс влади між центральними та місцевими органами управління має вирішальне значення, проте серед місцевих суб'єктів останні мають найбільший вплив на справи громади завдяки своїм регуляторним та бюджетним повноваженням. Однак необхідне краще розуміння ролі недержавних суб'єктів у місцевих питаннях під час криз та централізації влади.

У випадку воєнної України більшість свідчень про залучення внутрішніх стейкхолдерів до розвитку місцевих громад надходить від міжнародних організацій², аналітичних центрів³ або вітчизняних організацій громадянського суспільства (ОГС)⁴. Такі оцінки аналізують місцевих акторів з точки зору програмних підходів міжнародної донорської спільноти, а не через їхню інтегрованість у своїх громадах. Важливо зрозуміти, що дозволяє різним місцевим акторам в Україні відігравати значущу роль у своїй громаді під час війни, оскільки це сприятиме посиленню суспільної стійкості в цілому в країні.

Цей звіт оцінює інтерес, вплив та можливості різних місцевих стейкхолдерів в Україні шляхом аналізу рівня їхньої залученості, впливу та співпраці у вибраних громадах з початку повномасштабного вторгнення Росії у лютому 2022 року. Цими стейкхолдерами є громадянське суспільство, місцеві органи влади та центральний уряд, місцеві та національні медіа, приватний сектор та міжнародні організації. У звіті також

розглядаються виклики для місцевої екосистеми в Україні, такі як вплив зовнішніх загроз, як-от війна, або внутрішніх проблем, як-от корупція та клієнтелізм. Він також висвітлює, коли і як місцеві актори України можуть зробити значущий внесок у процеси демократії та управління, а також у суспільну стійкість у часи кризи.

Методологія

German Marshall Fund of the United States (GMF) та Інститут Республіка, за підтримки Фонду Porticus, провели у 2023-2024 роках комплексне дослідження залученості та спроможностей різних місцевих акторів в Україні. Оригінальне експертне опитування було проведено у 18 українських населених пунктах різного розміру та в різних регіонах: Богуслав, Черкаси, Дніпро, Дрогобич, Харків, Хмельницький, Кам'янець-Подільський, Київ, Кропивницький, Маневичі, Одеса, Полтава, Рівне, Суми, Ужгород, Вознесенськ, Запоріжжя та Житомир. На вибір також вплинув масштаб місцевого охоплення GMF та Інституту Республіка внаслідок їхньої попередньої діяльності з місцевими стейкхолдерами.

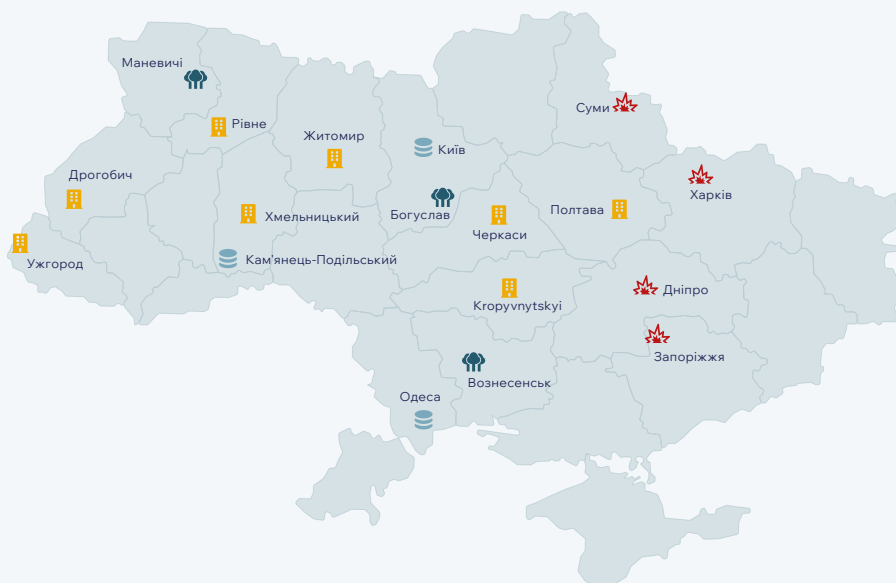
Основна увага була зосереджена на таких типах стейкхолдерів: громадянське суспільство (включаючи громадських діячів та неформальні групи громадян), представники місцевих органів влади та центрального уряду, місцеві та національні засоби масової інформації, приватний сектор та міжнародні організації.

Експертне опитування було проведено у період між березнем та квітнем 2024 року за участі 426 респондентів, включаючи представників громадянського суспільства (157), приватного сектору (98), місцевих та центральних органів влади (79), місцевих та національних ЗМІ (110), а також місцевих представників міжнародних організацій (12). Такий розподіл між групами зацікавлених сторін зменшує упередженість та відображає більш широкі суспільні перспективи.

Дані опитування були доповнені місцевими консультаціями з експертами та поглибленим оцінюванням актуальних потреб та потенційних можливостей для громадських діячів в Україні.

Опитані Місцеві Громади

	 Малі громади: Богуслав, Маневичі, Вознесенськ.	 Адміністративні центри: Черкаси, Дрогобич, Хмельницький, Кропивницький, Полтава, Рівне, Ужгород, Житомир.	 Економічні центри: Кам'янець- Подільський, Київ, Одеса.	 Громади, що постраждали від конфлікту: Дніпро, Харків, Суми, Запоріжжя.
Впливові зацікавлені сторони	Місцеві органи влади.	Місцеві органи влади, центральный уряд, приватний сектор.	Збалансований вплив усіх відповідних зацікавлених сторін.	Громадянське суспільство, місцеві ЗМІ, міжнародні організації.
Вплив війни	Зменшення економічної активності та втрата робочих місць.	Збільшення кількості внутрішньо переміщених осіб, що створює додаткове навантаження на місцеві ресурси та послуги.	Зменшення економічної активності та втрата робочих місць.	Значні руйнування інфраструктури та житла, що ускладнює доступ до основних послуг.
Реакція	Співпраця між приватним сектором та місцевими органами влади для підтримки бізнесу, створення нових робочих місць та залучення інвестицій для економічного відновлення.	Співпраця між місцевими органами влади та центральною владою, ГО та міжнародними донорами для забезпечення житлом та підтримки внутрішньо переміщених осіб.	Співпраця між приватним сектором та місцевими органами влади для підтримки бізнесу, створення нових робочих місць та залучення інвестицій для економічного відновлення.	Місцеві органи влади та громадські організації активно працювали над відновленням інфраструктури та забезпеченням житлом постраждалих осіб.



Зацікавленість та вплив місцевих стейкхолдерів у справах громади

На основі чисельності населення, економічних показників та розташування відносно лінії фронту, місцеві громади, включені в це дослідження, можна поділити на чотири категорії: малі «територіальні громади», середні «адміністративні центри», великі «економічні центри» та «громади, що постраждали від конфлікту».

Категорії спільнот

Респондентів опитування попросили оцінити рівень зацікавленості та впливу кожної категорії стейкхолдерів на справи місцевої громади за шкалою від 0 (відсутній) до 5 (дуже великий). Тут і надалі у цьому звіті відповіді від 0 до 2 (тобто нижче медіани) вважаються «негативними» оцінками, а відповіді від 3 до 5 (тобто вище медіани) вважаються «позитивними» оцінками.

Опитування демонструє, що громадянське суспільство вважається зацікавленою стороною, яка найбільше цікавиться справами місцевих громад: 91% респондентів висловили позитивну оцінку їхньої зацікавленості, а 36% вважають її дуже високою. Громадянське суспільство оцінюється значно вище у цьому відношенні, ніж місцеві органи влади, які отримали 74% та 46% відповідно. Лише 8% респондентів вважають, що центральний уряд виявляє дуже великий інтерес до місцевих справ.

На противагу, і що не дивно, враховуючи їхні повноваження, місцеві органи влади чітко сприймаються як зацікавлена сторона з найбільшим впливом на місцеві справи, при цьому 84% позитивно оцінюють її вплив, а 39% вважають його дуже значним. Далі йде центральний уряд, де 20% вважають його вплив дуже значним. Для порівняння, 70% розглядають вплив громадянського суспільства як позитивний, але лише 9% вважають його дуже значним.

Рівень впливу місцевих органів публічної влади розглядається як загалом подібний до впливу місцевих ЗМІ та дещо менший, ніж у приватного сектору. У той час як 79% висловлюють позитивну оцінку рівня зацікавленості місцевих ЗМІ у місцевих справах, лише 7% вважають, що вони мають дуже великий вплив. Натомість національні ЗМІ розглядаються як такі, що мають нижчий рівень зацікавленості - 45% позитивних оцінок, і ще менше (5%) вважають, що вони мають дуже великий вплив. Подібна частка респондентів (80%) висловлює позитивну оцінку рівня зацікавленості приватного сектору, хоча дещо більше (9%) вважають, що він має дуже великий вплив. Міжнародні організації загалом сприймаються як зацікавлені у місцевих справах - 68% позитивних оцінок, і мають подібний рівень дуже великої зацікавленості, як і інші стейкхолдери - 8%.

Той факт, що громадянське суспільство, місцеві ЗМІ та приватний сектор виявляють найбільший інтерес до місцевих справ, підкріплює аргумент про важливість розвитку коаліційної співпраці між цими

стейкхолдерами та місцевими органами влади, чиї можливості обслуговувати місцеві громади є значно більшими за центральну владу. Більш щільне узгодження рівнів зацікавленості та впливу у місцевих справах посилює позитивний вплив, який усі ці стейкхолдери могли б мати у своїх громадах, особливо у кризові часи.

Сприйняття рівня впливу зацікавлених сторін відрізняється у чотирьох категоріях громад. У малих громадах місцеві органи влади вважаються найвпливовішими, тоді як національні та місцеві ЗМІ розглядаються як такі, що мають там лише мінімальний вплив. В адміністративних центрах, які мають важливе положення у своїх відповідних регіонах, але не мають значної економічної ваги, місцеві органи влади та центральний уряд вважаються найвпливовішими місцевими стейкхолдерами, а також певною мірою і приватний сектор.

На противагу цьому, в економічних центрах спостерігається значно більш збалансований погляд на вплив громадянського суспільства, місцевих органів влади, місцевих та національних ЗМІ та приватного сектору. В економічних центрах, видається, домінують приватний сектор та місцеві органи влади. Вплив громадянського суспільства розглядається як помірний, а міжнародних організацій - як низький. Приватний сектор та місцеві органи влади мають більший вплив у цих громадах, оскільки вони часто співпрацюють для підтримки бізнесу, створення нових робочих місць та залучення інвестицій для економічного відновлення.

У сільських громадах вплив приватного сектору вважається відносно незначним, а місцеві органи влади та громадянське суспільство сприймаються як такі, що мають більший вплив на справи громади. Вплив місцевих ЗМІ помітно вищий в адміністративних центрах, таких як Київ, де існує значна політична активність та громадська діяльність. Крім того, місцеві ЗМІ мають значний вплив у громадах, що постраждали від конфлікту, таких як Дніпро, Харків та Суми. Там місцеві ЗМІ, разом із громадянським суспільством та міжнародними організаціями, відіграють вирішальну роль у формуванні громадської думки та інформуванні населення.

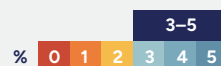
Спроможність зацікавлених сторін

Респондентів попросили оцінити рівень спроможності кожної зацікавленої сторони з фінансової, кадрової та організаційної точки зору. Усереднення позитивних оцінок усіх зацікавлених сторін у кожній з трьох категорій показує, що найвищий показник має кадрова спроможність (74%), далі йде організаційна спроможність (72%) та фінансова спроможність (70%).

Фінансова спроможність стосується здатності залучати та управляти коштами — включаючи бюджетування, системи бухгалтерського обліку, управління банківськими рахунками та документацію — що сприяє загальній фінансовій стабільності та здатності відповідати операційним вимогам та вимогам донорів. Вважається, що місцеві органи влади, центральний уряд, приватний сектор та міжнародні

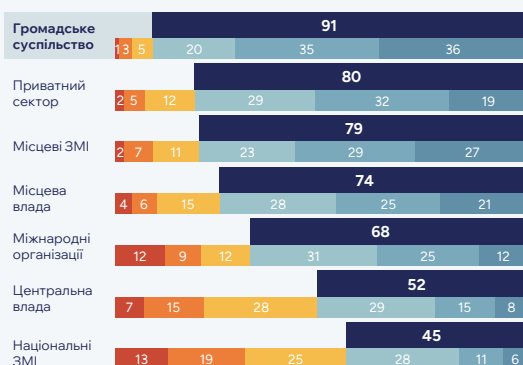
Інтерес, Вплив і Спроможність

Легенда

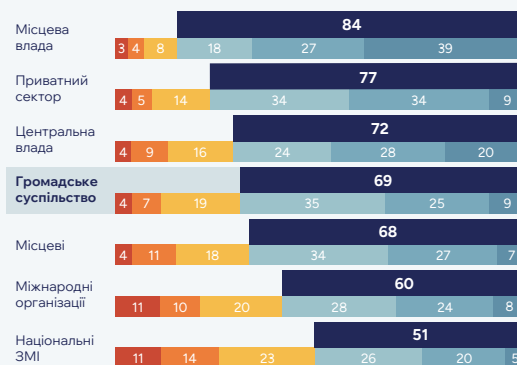


Оцінюється за шкалою від 0 до 5, від 0 (немає) до 5 (дуже великий).

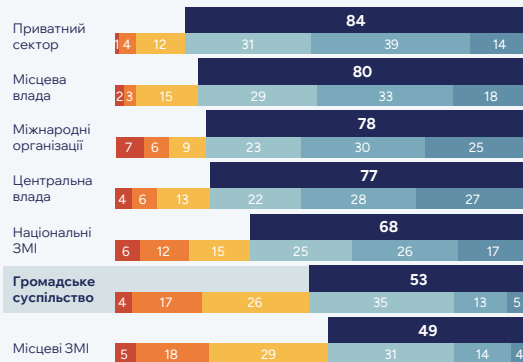
Зацікавлені місцевих справах



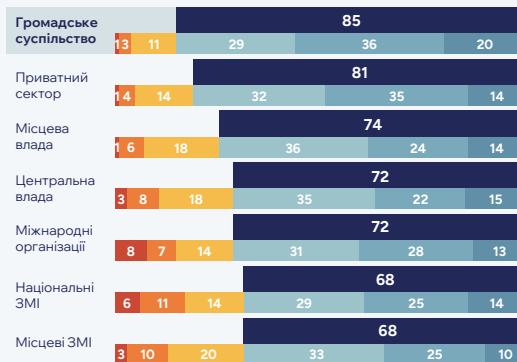
Впливові у місцевих справах



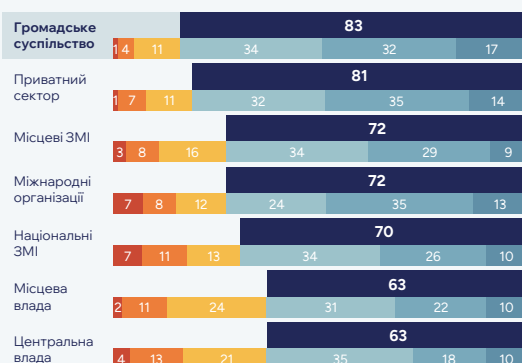
Фінансовий потенціал



Кадровий потенціал



Організаційний потенціал



організації мають високий рівень фінансової спроможності, при цьому позитивні оцінки коливаються від 68% до 84%. Натомість лише близько половини респондентів мають позитивне сприйняття рівня фінансової спроможності місцевих ЗМІ (49%) та громадянського суспільства (53%).

Кадровий потенціал стосується наявності достатньої кількості персоналу, кваліфікованих працівників та внутрішніх структур для підтримки діяльності та виконання різних завдань. Це включає такі компоненти, як систематичне управління персоналом, професійний розвиток та механізми утримання кадрів. Рівень кадрового потенціалу всіх зацікавлених сторін вважається однозначно високим, з позитивними показниками від 68% до 85%, причому громадянське суспільство отримало найвищу оцінку. Потенціал місцевих органів влади вважається дещо вищим, ніж у центрального уряду, хоча обидва явно відстають від громадянського суспільства з показниками 74% та 72% відповідно. Національні та місцеві ЗМІ мають найнижчі показники у цьому відношенні - по 68% кожен.

Організаційна спроможність стосується обсягу структурованих процедур, ноу-хау та загальної інституційної міцності. Структура управління та правова структура, адміністративні та закупівельні системи, а також плани управління демонструють стратегічну орієнтацію зацікавлених сторін. Кожен елемент необхідний для побудови стійкої інституційної структури, яка може стало підтримувати цілі стейкхолдера. У цій категорії громадянське суспільство розглядається як таке, що має найвищий рівень із 83% позитивних оцінок, за ним слідує приватний сектор із 81%. Місцеві органи влади та центральний уряд значно відстають, маючи по 63%.

Організаційна та суспільна стійкість у місцевих громадах

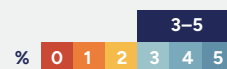
Різні національні та міжнародні організації прийняли широке тлумачення стійкості у своєму підході до кризового управління, на противагу вузькому, яке розглядає стійкість лише як реакцію на катастрофу. У ширшому розумінні стійкість часто визначається як процес, у якому організації не лише реагують на кризу, але й передбачають та готуються до неї. У цьому випадку стійкість можна визначити як здатність системи, спільноти чи суспільства, що зазнає впливу, протистояти, поглинати, пристосовуватися та відновлюватися від наслідків небезпеки своєчасно та ефективно, зокрема через збереження та відновлення своїх основних базових функцій.⁵

Суспільна стійкість означає здатність громади протистояти кризі та реагувати на неї, що має включати демократичну стійкість⁶. На місцевому рівні існують чотири ключові виміри суспільної стійкості з політичної перспективи демократичної стійкості: інституційна спроможність, соціальний капітал, якість управління та довіра. Хоча міжнародні організації давно прагнуть зміцнити демократичну стійкість, зосереджуючись на демократичних процесах та належному врядуванні, сучасні виклики, такі як обмеження фінансування, війна в Україні чи зловмисне втручання Росії в регіоні, вимагають більш цілісних

Місцеві стейкхолдери та стійкість України

Готовність, Гнучкість, Реактивність та Вплив

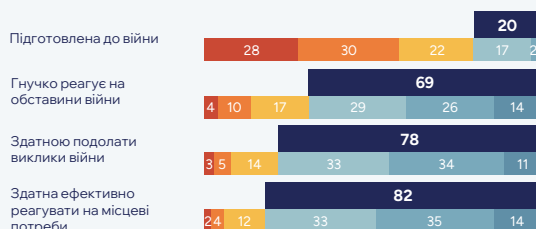
Легенда



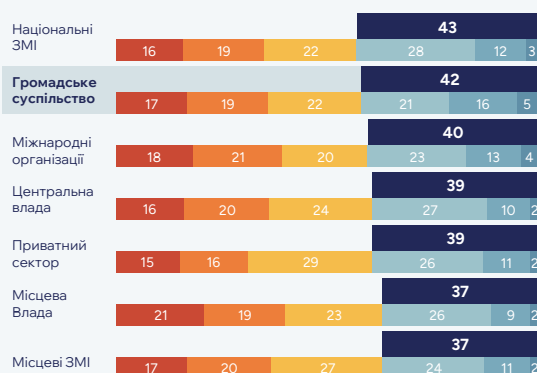
Оцінюється за шкалою від 0 до 5, від 0 (немає) до 5 (дуже великий).



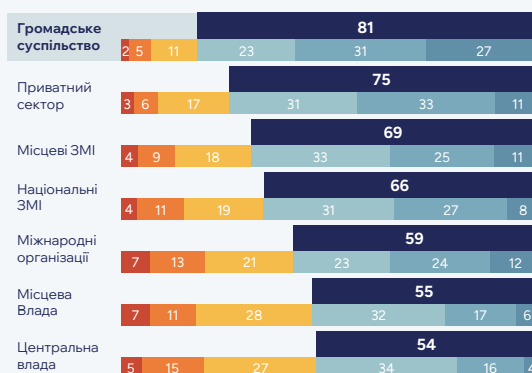
Наскільки, на вашу думку, ваша громада була такою?



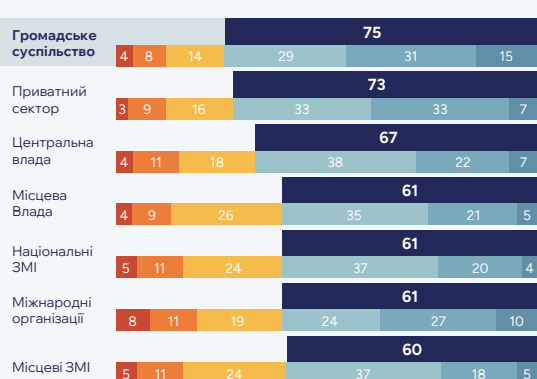
Підготовлені до війни чи будь-якої кризи



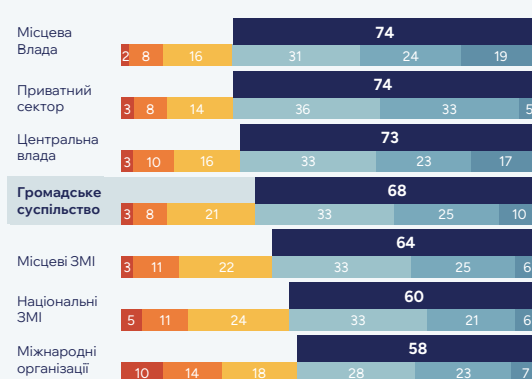
Гнучкі у реагуванні на обставини війни



Здатні подолати виклики війни



Продовжують впливати на вашу громаду



механізмів підтримки. Це означає посилення кожного з цих взаємопов'язаних вимірів та інвестування в їхні основні детермінанти. Наприклад, розбудова інституційної спроможності вимагає розвитку можливостей контролю, планування та звітності в організаціях, щоб зробити їх самодостатніми та більш чутливими до потреб своїх учасників. Проте ці зусилля повинні прагнути уникати негативних наслідків, таких як корупція чи клептократія, які спотворюють суспільний договір та посилюють соціальну вразливість. І навпаки, суспільний договір зміцнюється, коли існує достатній соціальний капітал для реагування та співпраці з сильними інституціями. Рішення полягає у сильній громадянській культурі та соціальній довірі на всіх рівнях.

Оскільки межі між різними зацікавленими сторонами розмиваються у часи кризи, методологія PARI для інституційної стійкості — яка структурована за чотирма вимірами: підготовленість, гнучкість, надійність та вплив у суспільстві — може бути застосована до всіх них⁷. Вона походить з попередніх досліджень інституційного управління кризами, стійкості бізнесу та довгострокового відновлення після криз. Стійкість загалом визначається як здатність реагувати та відновлюватися після кризи, а інституційна стійкість може бути визначена як здатність організації протистояти, адаптуватися та відновлювати свої функції та структури після кризи, зберігаючи при цьому позитивний вплив у своїй спільноті. Таким чином, інституційну стійкість можна розглядати як континуум того, що організація робить для підготовки до кризи (підготовленість), наскільки швидко вона реагує на кризу (гнучкість) і якою мірою вона виживає або здатна підтримувати свою діяльність після кризи (надійність)⁸.

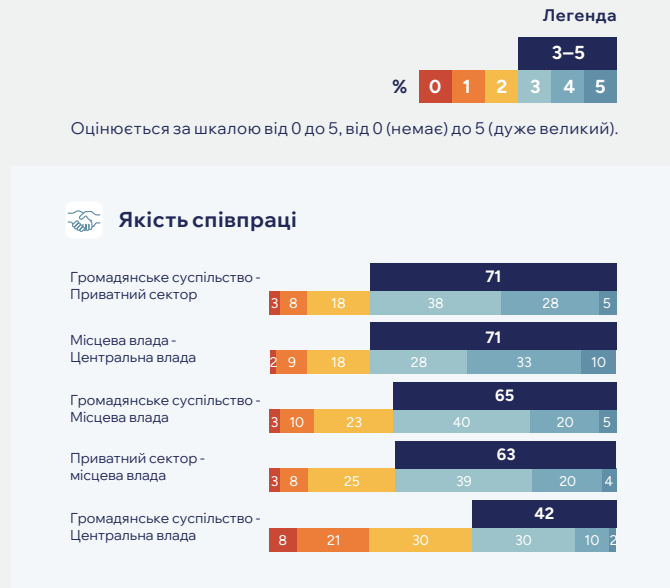
Місцеву стійкість можна визначити як здатність громади протистояти, адаптуватися та відновлювати свої функції та структури після кризи чи руйнівної події, що вимагає узгоджених зусиль усіх зацікавлених сторін. Вона також включає різні аспекти життя громади, зокрема інституційну спроможність, ринкові умови, процеси прийняття рішень, критичну інфраструктуру та заходи пом'якшення ключових вразливостей. Таке розуміння стійкості відображає такі процеси, як врядування, конкурентоспроможність, верховенство права, кліматичні дії та кібербезпека.

Переважна більшість респондентів опитування (80%) стверджують, що їхня місцева громада не була готова до війни чи будь-якої іншої кризи на момент повномасштабного вторгнення, причому 28% зазначають, що громада взагалі не була готова. Проте, порівняно велика більшість також зазначає, що їхня громада продемонструвала високий рівень гнучкості у реагуванні на обставини війни. Одним із можливих пояснень цієї очевидної невідповідності є те, що респонденти розуміють готовність до війни виключно з точки зору моменту повномасштабного вторгнення та його безпосередніх наслідків, і відокремлюють це від здатності справлятися з наслідками війни протягом тривалішого періоду.

Громадянське суспільство з великим відривом вважається таким, що найгнучкіше реагувало на воєнні обставини.

Місцеві стейкхолдери та стійкість України

Респонденти оцінили як низький рівень готовності всіх категорій зацікавлених сторін до війни чи будь-якої іншої кризи, з позитивними оцінками від 37% до 43%. Проте деякі виявилися значно гнучкішими за інших у своїх реакціях на ситуацію з лютого 2022 року. Громадянське суспільство зі значним відривом розглядається як найбільш гнучке у реагуванні на воєнні обставини, маючи 81% позитивних оцінок, причому 27% відзначили дуже високий рівень гнучкості. Місцеві органи влади та центральний уряд значно відстають, маючи відповідно 55% та 54% позитивних оцінок. Громадянське суспільство посідає перше місце щодо здатності долати виклики війни (74% позитивних оцінок, причому 15% вважають їх дуже здатними). Натомість вважається, що вони мали дещо меншу здатність продовжувати впливати на свою громаду, маючи 68% позитивних оцінок, поступаючись місцевим органам влади, центральному уряду та приватному сектору.



Відповіді опитування свідчать про те, що громадянське суспільство, місцеві ЗМІ та приватний сектор є надзвичайно гнучкими, найбільш здатними адаптуватися до кризової ситуації воєнного часу. Натомість місцеві органи влади, центральний уряд та міжнародні організації сприймаються як найменш гнучкі.

Різні категорії стейкхолдерів, як виявилось, загалом змогли подолати обставини війни, з позитивними оцінками від 60% до 74%. Громадянське суспільство (як зазначено вище) та приватний сектор показали найкращі результати у цьому відношенні, отримавши 75% та 73% позитивних оцінок відповідно.

Місцеві органи влади, центральний уряд та приватний сектор розглядаються як зацікавлені сторони, що мають найбільшу здатність продовжувати впливати на місцеві громади, а громадянське суспільство оцінюється не набагато нижче, маючи 68% позитивних відгуків.

У воєнний час люди можуть реально змінювати ситуацію у своїй місцевій громаді. Як зазначили експерти, з якими проводилися консультації, громадянське суспільство «це не лише зареєстровані НУО, а й люди, волонтери, які приходять розчищати завали після атак»⁹. Багато місцевих експертів відзначають, що існує відчуття солідарності між різними суб'єктами заради мети перемоги у війні та захисту євроатлантичного курсу України, який розпочався з Революції Гідності.

Консультації з експертами виявили три головні сильні сторони місцевих громад України. По-перше, процес децентралізації країни, що розпочався після Революції Гідності, надав місцевим громадам відчуття повноважень, а подальші локальні ініціативи сприяли соціальній стійкості в умовах війни. По-друге, як також зазначено у відповідях опитування, громадянське суспільство виявилось дуже гнучким. Це

проявилось не лише у реагуванні на місцеві потреби, але й у тому, що багато громадських діячів змінили фокус своєї діяльності; наприклад, від функцій watchdog до публічного адвокатування іноземної військової допомоги чи управління центрами для внутрішньо переміщених осіб. По-третє, залежність громадських діячів від фінансової допомоги міжнародних донорів надала їм можливості для публічної дипломатії або Track 3 дипломатії, причому багато громадських діячів використовували свої довготривалі відносини з міжнародними партнерами та органами державної влади для формування коаліцій та досягнення прогресу у спільних пріоритетах для України, таких як просування реформ та мобілізація міжнародної підтримки й допомоги у війні.

Співпраця зацікавлених сторін

Консультації з експертами виявили кілька позитивних прикладів співпраці між зацікавленими сторонами на місцевому рівні. Враховуючи високий рівень гнучкості та оперативності, які місцеві стейкхолдери продемонстрували в умовах війни, не дивно, що одним із найуспішніших прикладів співпраці між громадянським суспільством, місцевими органами влади, приватним сектором та міжнародними організаціями стало реагування на надзвичайні ситуації. А саме, створення житла та прихистків для внутрішньо переміщених осіб, забезпечення товарами першої необхідності (наприклад, засобами гігієни та продуктами харчування) та послугами (наприклад, психологічною підтримкою та юридичною допомогою) вразливих осіб. Експерти також відзначили, що співпраця між громадськими організаціями та місцевою владою була ключовою для забезпечення своєчасної доставки гуманітарної допомоги на передову.

За оцінками респондентів опитування, найвища якість співпраці між зацікавленими сторонами спостерігається між громадянським суспільством та приватним сектором, а також між місцевими органами влади та центральним урядом. Це свідчить про те, що неурядові суб'єкти готові та здатні взаємодіяти та спільно розробляти рішення для своєї громади, що підкреслює важливість загальносуспільного підходу у просуванні місцевих пріоритетів та суспільної стійкості. Від початку повномасштабного вторгнення громадянське суспільство та приватний сектор виявилися тими зацікавленими сторонами, які змогли найшвидше мобілізувати людські та матеріальні ресурси для підтримки місцевих громад. Вважаючись більш гнучкими порівняно з державними органами, вони продемонстрували кращу здатність адаптуватися до нових викликів та обставин.

Консультації з експертами виявили багато прикладів того, як співпраця громадянського суспільства та приватного сектору забезпечила гуманітарну допомогу та сприяла евакуаційним заходам і наданню основних товарів та послуг. До сьогодні багато місцевих закладів підтримки все ще працюють завдяки громадянському суспільству за підтримки приватного сектору та міжнародних організацій. У поточному та зростаючому попиті на перехід від екстреної допомоги до довгострокової підтримки також є приклади таких успішних практик, як спільні майстерні для молодих підприємців, організовані бізнесом та

організаціями громадянського суспільства для просування нових бізнес-можливостей та надання доступу до грантів або фінансових внесків та пожертв від місцевого бізнесу для підтримки збройних сил.

Респонденти опитування вважають, що співпраця у місцевих справах є найслабшою між центральним урядом та громадянським суспільством. Між ними існує дуже слабкий процес консультацій, оскільки центральний уряд зазвичай обмежує свою прозорість та відкритість лише поширенням публічної інформації про програми та рішення, які були прийняті в односторонньому порядку. Воєнний стан не сприяє більшому залученню місцевих зацікавлених сторін до розробки національних інвестиційних програм та реформ, а більшість виконавчих функцій все ще залишаються високоцентралізованими.

Респонденти оцінюють рівень співпраці місцевих органів влади з громадянським суспільством загалом як хороший, із 65% позитивних відгуків — стільки ж, як і з приватним сектором (63%), і не набагато менше, ніж із центральним урядом (71%).

Здатність зацікавлених сторін впливати на свою місцеву громаду пов'язана з якістю співпраці між ними, і загалом така співпраця оцінюється як добра, за винятком співпраці між громадянським суспільством та центральною владою, де 58% оцінок є негативними.

Подальший аналіз виявив позитивні приклади ініціатив, очолюваних місцевими ЗМІ та громадянським суспільством за підтримки місцевої влади: наприклад, місцеві ЗМІ співпрацюють з місцевою владою для висвітлення успішних проєктів, боротьби з корупцією та сприяння підзвітності, а місцеві громадські діячі складають карти потреб громади та інформують місцеву владу. Місцева влада часто залучала інших зацікавлених сторін, як у випадку співпраці з ОГС та бізнесом для відбудови доріг, шкіл та укріплень, пошкоджених війною. Деякі місцеві органи влади також розробили стратегічні плани розвитку громад, як-от ініціатива «Зелене місто» у Львові, із врахуванням пропозицій від різних зацікавлених сторін¹⁰. Іншим прикладом є кампанії «Сади Перемоги» з продовольчої безпеки та зменшення відходів, які підтримуються волонтерами та місцевими органами влади, із залученням центрального уряду в особі Міністерства регіонального розвитку та Міністерства аграрної політики та продовольства¹¹.

Експерти, з якими проводились консультації, вказали на труднощі для інших зацікавлених сторін у співпраці з місцевою владою та центральним урядом через обмежений доступ до інформації та бюрократичні перешкоди. Місцеву владу часто сприймають як таку, що неохоче взаємодіє з медіа та громадянським суспільством, особливо коли йдеться про реагування на критичні матеріали чи вимоги щодо підзвітності. Деякі місцеві адміністрації спростили адміністративні процедури, щоб забезпечити кращий доступ для організацій громадянського суспільства та місцевого бізнесу. Враховуючи акцент на оперативності в умовах воєнного часу, ширші консультативні процеси здебільшого відсутні в українських громадах. Проте багато громадських діячів вважають, що оперативності та водночас участі можна досягти шляхом розвитку більш структурованих інституційних процесів консультацій замість ситуативного поширення інформації органами влади.

Спостерігається зростаюча недовіра між громадянським суспільством та центральною владою. Організації громадянського суспільства часто сприймають владу в Києві як непрозору та несхильну до змістовної співпраці. Але, з іншого боку, фрагментація громадського сектору створює зайвий тягар для центральної влади та місцевих органів влади у воєнному контексті, коли вони мають приймати рішення дуже швидко. Навіть коли вони вступають у діалог з громадськими акторами, важко встановити, наскільки останні є репрезентативними і як обрати співрозмовників.

У зв'язку з початком повномасштабного вторгнення через зростання кооперації, громадянське суспільство, приватний сектор і деякі місцеві органи влади об'єдналися для вирішення нагальних гуманітарних потреб.

Міжнародні організації сприймаються як фасилітатори у просуванні рішень для місцевих громад. Їх часто розглядають як нейтральних учасників, здатних сприяти співпраці між різними місцевими зацікавленими сторонами. Вони надавали фінансову та технічну підтримку ініціативам громадянського суспільства та допомагали подолати розрив між місцевою владою та громадськими організаціями. Однак їхній вплив іноді вважається обмеженим через відсутність довгострокової локальної залученості. Існує значна обізнаність щодо тих міжнародних організацій та партнерів, які підтримують проєкти в громадах. Деякі міжнародні організації більше зосереджені на створенні сталих відтворюваних можливостей на місцевому рівні; наприклад, через ініціативи з підготовки волонтерів для надання психологічної підтримки у громадах, постраждалих від війни¹². Спостерігається високий рівень вдячності міжнародним організаціям, які надають фінансування та технічну підтримку для розбудови спроможності місцевих організацій громадянського суспільства та органів місцевого самоврядування. Також важливою визнається міжнародна допомога, спрямована на сприяння багатосторонньому партнерству; наприклад, партнерство між міжнародними донорами, включаючи ЮНІСЕФ, та різними організаціями і донорами, місцевим бізнесом та місцевою владою у підтримці молодіжних центрів.

З початку повномасштабного вторгнення спостерігається значне посилення співпраці, оскільки громадянське суспільство, приватний сектор та деякі місцеві органи влади об'єдналися для вирішення нагальних гуманітарних потреб. Різні зацікавлені сторони визнають важливість скоординованих дій. Таке зростання багатостороннього залучення під час кризових ситуацій також спостерігалось в регіоні протягом останніх років¹³. Проте така співпраця в Україні часто мала неформальний характер і не мала інституціоналізованих механізмів, що робило її залежною від особистих відносин та ситуативних мереж.

Органи державної влади не були достатньо активно залучені до співпраці на місцевому рівні і часто сприймаються як такі, що діють згори донизу та централізовано, що призводить до зростаючого розриву між державною політикою та потребами місцевих громад. Такий централізований підхід перешкоджає більш динамічній співпраці з місцевими суб'єктами, особливо в умовах швидкозмінної воєнної ситуації.

Приватний сектор зазвичай менш помітний у місцевих ініціативах, проте відзначається відносно хорошою співпрацею з громадськими діями та місцевими органами влади. Серед помітних ініціатив - спільні зусилля бізнесу та громадянського суспільства щодо збору коштів та виробництва дронів для військових.

Ключові обмежуючі фактори для співпраці

Ключові фактори, що обмежують співпрацю зацікавлених сторін на місцевому рівні, включають відсутність довіри між ними, бюрократичні перешкоди та відсутність інституціоналізованих каналів комунікації, обмеженість ресурсів та прогалини у спроможності, політичні або особисті конфлікти, а також централізоване прийняття рішень щодо стратегій розвитку.

Громадянське суспільство та місцеві органи влади мають обмежений інтерес до розвитку їхніх взаємовідносин. Центральна та місцева влада не сприймаються як такі, що справді відкриті до рівноправного партнерства з громадськими акторами, тоді як більш усталені організації громадянського суспільства більше зосереджені на міжнародній адвокації, ніж залучені до реалій місцевих громад.

У відносинах між місцевими громадськими акторами та міжнародною спільнотою ключовим обмежувальним фактором є те, що остання приділяє надто багато уваги нішевим групам і недостатньо - формуванню коаліцій між більшими мережами локально важливих партнерів. Міжнародна підтримка також має вузький фокус на окремих місцевих бенефіціарах, при цьому давно засновані та відносно відомі організації громадянського суспільства часто стають постійними отримувачами фінансування, тоді як нові локальні актори та grassroot-ініціативи можуть мати сильніший інтерес щодо місцевих проблем.

Існують способи подолання цих обмежень у співпраці та побудові коаліцій. Міжнародні організації могли б зменшити адміністративне навантаження щодо фінансової підтримки на кінцевих бенефіціарів фінансування, щоб розширити можливості громадських ініціатив та неформальних груп отримувати доступ до такого фінансування. Донори повинні надавати пріоритет підвищенню зацікавленості місцевих стейкхолдерів та їхньої спроможності будувати ширші коаліції та розвивати міжрегіональні мережі, які посилюють їхній організаційний потенціал.

Залучення зацікавлених сторін до стратегічного планування

Повномасштабне вторгнення Росії суттєво порушило економічну діяльність в Україні та завдало шкоди інфраструктурі, довкіллю та засобам існування людей. Впровадження Національного плану відновлення, прийнятого у 2022 році, має включати масштабний процес інвестицій та реформ, спрямований не лише на забезпечення відновлення країни від воєнних збитків, але й на здійснення якісного стрибка вперед у плані економічного зростання та якості життя¹⁴. План особливо зосереджений на підтримці та мобілізації приватного сектору поряд із відновленням житла, соціальної інфраструктури та послуг, енергетики та транспорту. У лютому 2024 року Світовий банк підрахував, що 5,5 мільярда доларів необхідного фінансування було забезпечено з власних ресурсів України та від її міжнародних партнерів, але все ще потрібно близько 9,5 мільярда доларів¹⁵.

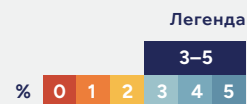
Європейський Союз створив Фонд для України «для вирішення багатогранних викликів, що постали перед Україною внаслідок російської агресивної війни» на період 2024-2027 років із фінансуванням до 50 мільярдів євро¹⁶. Відповідний регламент ЄС визначає, що діяльність фонду має спиратися на план реконструкції, підготовлений урядом «за належної участі» парламенту та представників організацій громадянського суспільства¹⁷.

Рівень фінансування, якого потребує відновлення України, вимагає надійних механізмів підзвітності та широкого залучення зацікавлених сторін до визначення пріоритетів. Щодо нової системи управління державними інвестиціями, існує потреба в участі місцевих органів влади, громадських діячів та бізнесу як на ранніх етапах планування, так і на пізніших етапах моніторингу та оцінки. Такі потужні процеси залучення багатьох зацікавлених сторін будуть ключовими для забезпечення максимального впливу інвестицій у рамках Національного плану відновлення.

Дві третини респондентів опитування стверджують, що не знають про Національний план відновлення, а 80% - що не брали участі в його розробці. Це свідчить про необхідність ширшого громадського обговорення щодо розвитку плану як живого документа з проєктами, що постійно розвиваються. Зокрема, центральний уряд в основному розглядається як ключовий учасник, залучений до поточного формування плану, залишаючи мало можливостей для участі місцевих зацікавлених сторін.

Без залучення місцевих суб'єктів та місцевих громад на ранніх етапах процесу планування відновлення, визначення пріоритетів буде недосконалим через відсутність контекстуалізації щодо потреб і бажань різних громад. Окрім їхнього бажаного внеску в Національний план відновлення, його реалізація також покращиться завдяки ранньому залученню місцевих суб'єктів до ключових проєктів та пріоритетів, спрямованих на їхні громади. Збереження прогресу, досягнутого в децентралізації публічного управління до повномасштабного вторгнення, покращить ефективність планування, впровадження та моніторингу як в умовах чинного воєнного стану, так і після його скасування.

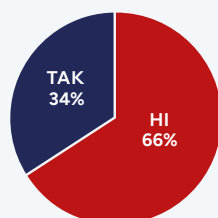
Участь у Стратегічному Плануванні



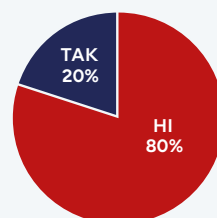
Оцінюється за шкалою від 0 до 5, від 0 (немає) до 5 (дуже великий).



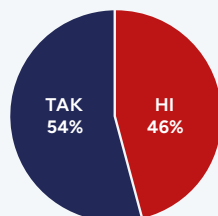
Чи знаєте ви про Національний план відновлення?



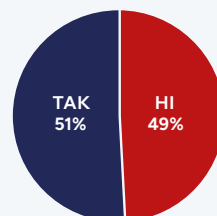
Чи брали ви участь у розробці Національного плану відновлення?



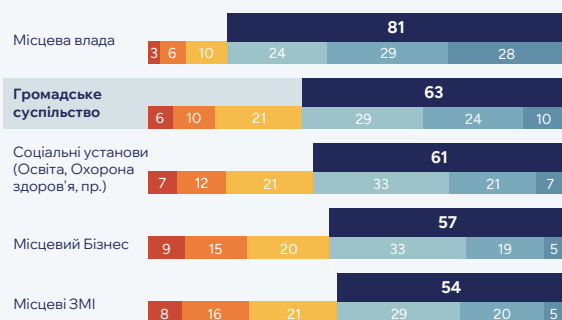
Чи знаєте ви про стратегію вашої громади?



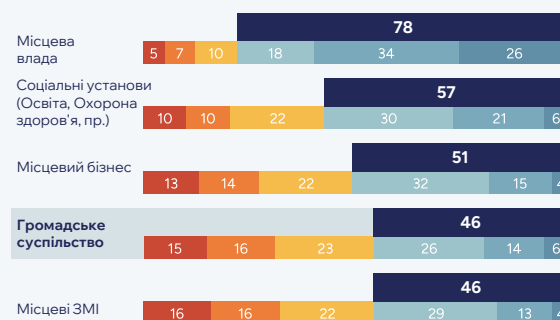
Чи брали ви участь у розробці стратегії вашої громади?



Залучені до розробки стратегії громади: Участь у публічних консультаціях або інших дискусійних заходах



Залучені до розробки стратегії громади: Участь у комітеті



Без залучення місцевих учасників та громад на ранньому етапі планування відновлення процес визначення пріоритетів буде хибним.

Місцеві органи влади повинні розробити стратегію розвитку місцевої громади для отримання доступу до фінансування з Фонду регіонального розвитку, який, за оцінками, досягне 1 мільярда євро на 2025 рік. На відміну від Національного плану відновлення, трохи більша кількість респондентів опитування повідомляє про більшу обізнаність щодо стратегії розвитку їхньої місцевої громади та участь у її розробці. Досі залишається незрозумілим, наскільки вони можуть самостійно реалізовувати ці завдання стратегічного планування, враховуючи описані вище прогалини в кадрових ресурсах та організаційному ноу-хау. Задля ефективності та підзвітності, найкращим підходом було б залучення місцевими органами влади інших відповідних місцевих зацікавлених сторін з громадянського суспільства та приватного сектору до розробки нових планів місцевого розвитку.

Хоча Закон про місцеве самоврядування та Закон про публічні консультації передбачають громадські слухання та публічні консультації як механізми залучення зацікавлених сторін, в тому числі на рівні місцевих громад, до процесу прийняття рішень та управління, на практиці вони не обов'язково забезпечують належне обговорення чи гарантують громадянам можливість впливати на прийняття рішень. Фактично, процес прийняття рішень перебуває виключно в руках місцевих органів влади та посадових осіб, тоді як інші сторони лише «належним чином інформуються» про них. Значна частина опитаних експертів зазначила, що громадяни не залучені до процесу прийняття рішень у своїй місцевій громаді, а публічні консультації не обов'язково є корисними чи ефективними.

Результати опитування показують, що існує чітке розуміння того, що інші місцеві зацікавлені сторони відстають від місцевих органів влади щодо участі в публічних консультаціях та комітетах, відповідальних за розробку стратегій розвитку місцевих громад. Респонденти оцінюють рівень участі місцевих органів влади в обох випадках як значно високий, із 81% та 78% позитивних оцінок відповідно. Щодо публічних консультацій, громадянське суспільство розглядається як таке, що має наступний за величиною рівень участі, з 63% позитивних оцінок, за ним тісно слідує соціальні установи, місцевий бізнес та місцеві ЗМІ. Коли йдеться про участь у стратегічних комітетах, розрив між місцевими органами влади та громадянським суспільством є більшим, причому останнє має лише 46% позитивних оцінок. Громадянське суспільство також відстає від соціальних установ та місцевого бізнесу в цьому вимірі.

Ці відповіді на опитування вказують на необхідність інвестувати в налагодження зв'язків між місцевими органами влади, громадянським суспільством і місцевим бізнесом для забезпечення більш прозорого, підзвітнього та інклюзивного врядування.

Ці результати опитування вказують на необхідність інвестування у побудову мостів між місцевими органами влади, громадянським суспільством та місцевим бізнесом для забезпечення більш прозорого, підзвітного та інклюзивного управління. Інвестування у розвиток коаліції між ними могло б значно покращити якість та ефективність прийняття рішень і стратегічного планування на рівні місцевого самоврядування. Така коаліція створила б основу для сталої синергії, де вони підтримували б один одного під час планування майбутнього своєї громади. Це також покращило б реалізацію стратегій місцевого розвитку, які служать реальним інтересам громади, а не окремих груп.

Інвестування у зміцнення їхньої співпраці може підвищити рівень довіри та взаєморозуміння між цими зацікавленими сторонами, що є ключовим для ефективного та сталого розвитку громад. Бізнес-сектор може забезпечити фінансову та інноваційну основу для такої співпраці; організації громадянського суспільства можуть здійснювати нагляд та моніторинг для забезпечення прозорості у прийнятті рішень; а місцева влада може втілювати стратегії та рішення у практику. Коаліції з високим рівнем взаєморозуміння та довіри можуть швидше реагувати на виклики та кризи, забезпечуючи стійкість та сталий розвиток місцевих громад без додаткових зовнішніх інвестицій для забезпечення довготривалості та сталості процесів. А враховуючи потенційні можливості від післявоєнної відбудови та розвитку, а також від європейської інтеграції, громади з добре налагодженими процесами планування та прийняття рішень матимуть більше можливостей отримати підтримку ЄС, фінансування та обмін досвідом, оскільки вони вважатимуться надійними та передбачуваними.

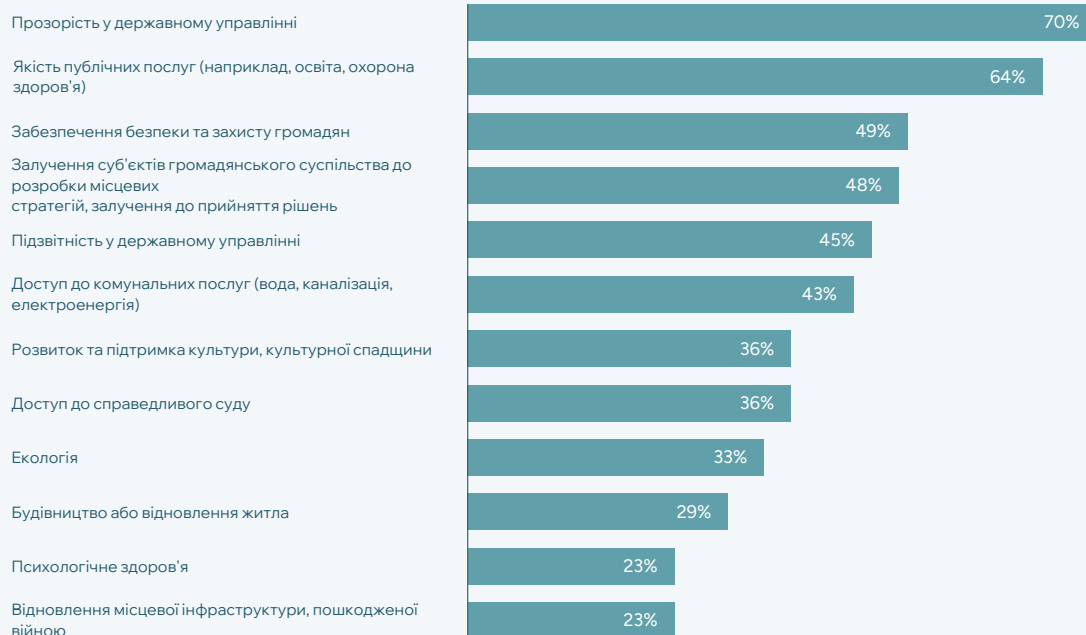
Низька підзвітність політичних еліт та осіб, які приймають рішення, перед місцевими зацікавленими сторонами корелює з відносно високим сприйняттям поширеності клієнтелізму та корупції в кожній громаді. Більше чверті опитаних експертів заявили, що їхня громада зазнає впливу корупції, а близько п'ятої частини сказали, що їхня громада сильно постраждала від корупції. Понад третина зазначили, що клієнтелізм мав вплив на їхню громаду.

Навіть якщо до здійснення більших фінансових трансферів місцевим органам влади в рамках процесу відновлення ще далеко, розробка процесу інституційної співпраці має бути такою, щоб ширші консультації та пошук консенсусу були вбудовані в місцеве стратегічне планування, процес прийняття рішень та моніторинг державних інвестицій. На початку 2024 року українська влада оцінила, що країні потрібно приблизно 15 мільярдів доларів для невідкладних пріоритетів реконструкції та відновлення на національному та місцевому рівнях¹⁸. Такий рівень фінансування можна забезпечити лише залучивши приватний сектор та міжнародних партнерів, а найкращою гарантією підзвітності та належного використання коштів для цих зацікавлених сторін є розробка інклюзивного процесу планування та управління. Функціонування системи Digital Restoration EcoSystem for Accountable Management (DREAM) на недискримінаційній основі з чіткими критеріями відбору інвестиційних проєктів; передача державних схем субсидування освіти, охорони здоров'я та соціальних послуг, а також інфраструктурних інвестицій місцевим органам влади; та реалізація Ukraine Facility - все це вимагає надійної системи стримувань і противаг. Вони також мають бути спільно розроблені з місцевими зацікавленими сторонами, щоб відображати пріоритети кожної громади. Відповідно до урядового плану дій з реалізації Дорожньої карти реформування управління державними інвестиціями на 2024-2028 роки, Міністерство економіки працює

Місцеві Пріоритети



Виберіть п'ять найбільш пріоритетних для вашої громади питань з наступних



	Громадське суспільство	Місцеві ЗМІ	Місцева влада	Національні ЗМІ	Приватний сектор
Прозорість у державному управлінні	69 %	72 %	69 %	64 %	72 %
Якість публічних послуг (наприклад, освіта, охорона здоров'я)	64 %	68 %	70 %	37 %	62 %
Забезпечення безпеки та захисту громадян	53 %	43 %	51 %	45 %	42 %
Залучення до прийняття рішень	53 %	51 %	44 %	55 %	42 %
Підзвітність у громадському управлінні	47 %	45 %	37 %	55 %	47 %
Доступ до комунальних послуг (вода, каналізація, електроенергія)	34 %	48 %	62 %	45 %	37 %
Розвиток та підтримка культури, культурної спадщини	39 %	35 %	35 %	36 %	34 %
Доступ до справедливості суду	27 %	36 %	25 %	55 %	60 %
Екологія	34 %	44 %	25 %	27 %	32 %
Будівництво або відновлення житла	29 %	19 %	35 %	18 %	32 %
Психологічне здоров'я	31 %	18 %	17 %	27 %	18 %
Відновлення місцевої інфраструктури, пошкодженої війною	22 %	19 %	31 %	9 %	22 %

над оновленою методологічною базою управління державними інвестиціями для трансформації підходу до підготовки, подання, оцінки та моніторингу проєктів. Через цю нову систему буде впроваджено процес стратегічного планування на національному, регіональному та місцевому рівнях. Таким чином, ступінь залучення місцевих зацікавлених сторін до процесу планування визначатиме, наскільки їхні погляди впливатимуть на інвестиційні пріоритети у процесі відновлення в найближчі роки.

Коли респондентів опитування попросили визначити пріоритети для їхньої громади, прозорість державного управління виявилася найважливішою (70%), за нею слідувала якість державних послуг (64%). Далі зі значним відривом йдуть забезпечення безпеки громадян (49%), залучення представників громадянського суспільства до розробки місцевих стратегій та участі у прийнятті рішень (48%), та підзвітність в державному управлінні (45%). Примітно, що фактори, пов'язані з належним та інклюзивним управлінням, загалом вважаються вищими або рівними за пріоритетністю порівняно з факторами, що стосуються фізичного та матеріального добробуту громадян.

Визначення спільних пріоритетів серед різних категорій зацікавлених сторін створює основу для ширшої співпраці на місцевому рівні.

Визначення спільних пріоритетів серед різних категорій зацікавлених сторін створює основу для кращої співпраці на місцевому рівні. Щодо розподілу пріоритетів між ними, прозорість державного управління та якість державних послуг є найпопулярнішим вибором для всіх. Прозорість державного управління та покращення державних послуг можуть бути сферами з найбільшим потенціалом для співпраці, оскільки вони є двома головними пріоритетами для всіх категорій зацікавлених сторін. Підвищення підзвітності місцевої влади, збільшення участі у прийнятті рішень та забезпечення безпеки громадян можуть мати потенціал для співпраці, оскільки всі вони є відносно високопріоритетними у всіх категоріях зацікавлених сторін.

Загалом, попри матеріальні наслідки війни, інфраструктура та житло не визначаються як високопріоритетні серед різних категорій стейкхолдерів. Проте існують певні відмінності: стейкхолдери в деяких постраждалих від конфлікту громадах (Дніпро, Харків та Суми) надають цим питанням вищий пріоритет. Екологія, культурна спадщина та психологічне здоров'я також мають нижчий пріоритет серед категорій стейкхолдерів. Така картина здебільшого зумовлена низьким впливом місцевих стейкхолдерів на ці питання. Громади України, особливо менші, не мають можливості реалізовувати складні інфраструктурні проєкти чи навіть повністю відновлювати житловий фонд. Питання культури та психологічного здоров'я також часто залишаються поза увагою на місцевому рівні.

Висновки

Висновки, представлені в цьому звіті, підкреслюють важливість побудови більш інституціоналізованих і прозорих механізмів співпраці між зацікавленими сторонами в різних громадах України. Хоча існують приклади такої співпраці, особливо між громадянським суспільством та приватним сектором, відсутність послідовної взаємодії з боку центральної влади та місцевих органів влади, а також проблеми у їхніх відносинах із засобами масової інформації, свідчать про наявність очевидних напрямків для вдосконалення. Інституціоналізація успішних моделей співпраці та подолання прогалин у довірі й прозорості між зацікавленими сторонами могли б зміцнити місцеве врядування та стійкість громад.

Покращення співпраці між зацікавленими сторонами вимагає вирішення ключових обмежувальних факторів, що зазначені вище. Пріоритетними напрямками дій мають бути формування довіри, покращення комунікації, підвищення прозорості та створення формальних механізмів співпраці між різними зацікавленими сторонами на місцевому рівні, насамперед між організаціями громадянського суспільства та місцевою владою. Крім того, ініціативи з розвитку потенціалу повинні зосереджуватися на вдосконаленні професійних навичок та ресурсів організацій громадянського суспільства та ЗМІ, щоб вони могли ефективніше взаємодіяти з місцевою владою та іншими зацікавленими сторонами.

Шляхом зміцнення своїх можливостей, побудови стратегічних альянсів, зосередження на адвокації, що базується на доказах, та посилення залучення громади, організації громадянського суспільства можуть значно збільшити свій вплив на місцеві проблеми. Ці стратегії не лише посилюють громадських діячів, але й сприяють більш інклюзивному та прозорому врядуванню в українських громадах.

Рекомендації

Національним та місцевим органам влади України слід розробити структурований процес співпраці між місцевою владою та організаціями громадянського суспільства, неформальними громадськими ініціативами, засобами масової інформації, академічною спільнотою та приватним сектором, щоб вони могли разом просувати ключові стратегічні пріоритети на місцевому рівні. Місцеві потреби можуть бути найкраще задоволені, а місцеві можливості найефективніше мобілізовані через альянси місцевого розвитку. Відчуття місцевими акторами власної причетності до майбутнього своєї громади допоможе їм зберегти людський капітал, тим самим посилюючи стійкість місцевих громад.

Міжнародні донори повинні зосередити свою підтримку на місцевих пріоритетах, сприяючи залученню зацікавлених сторін до справ громади та забезпечуючи базове фінансування й гнучкіші фінансові механізми для громадських діячів, які створюють простір для їхньої оперативної діяльності. Це посилить співпрацю між громадськими діячами та іншими місцевими зацікавленими сторонами, такими як органи державної влади чи приватний сектор, таким чином підвищуючи сталість їхньої діяльності в довгостроковій перспективі та зменшуючи їхню залежність від донорів.

Громадські діячі повинні прагнути будувати ширші коаліції зі своїми колегами у своїй місцевості, в інших частинах України та особливо за кордоном. Розвиток більших мереж обміну знаннями підвищує їхні організаційні можливості, посилює міжнародну обізнаність громадськості щодо боротьби та потреб українських громад, а також розширює суспільну підтримку їхньої діяльності.

Додаткові сфери донорської підтримки можуть включати сприяння:

- о Співпраця між місцевим державним сектором та місцевим бізнесом у проєктах: Цінність синергії в таких проєктах можна продемонструвати через ефективне вирішення соціальних питань внаслідок підвищення ефективності та наявності додаткового фінансування з приватного сектору. Така співпраця також може підвищити конкурентоспроможність малого місцевого бізнесу шляхом використання експертизи та людського капіталу в організаціях громадянського суспільства.
- о Взаємодія між приватним сектором, громадянським суспільством та місцевою владою, що висвітлюється місцевими ЗМІ: Ініціативи у цьому напрямку допоможуть покращити взаєморозуміння між усіма зацікавленими сторонами і, таким чином, подолати бюрократичні перешкоди та недовіру. Вони стануть основою для виявлення проблем та пошуку шляхів підвищення підзвітності місцевої влади, особливо в контексті відновлення та процесів розвитку громад.

Місцеві ЗМІ повинні відігравати активнішу роль у підвищенні обізнаності громадськості щодо проблем місцевих громад. Місцева та центральна влада мають розвивати стратегічне партнерство з місцевими ЗМІ для кращого поширення серед місцевих громад інформації про стратегічне планування відновлення та майбутнього розвитку України. Місцеві ЗМІ також могли б розробити цільові просвітницькі ініціативи, зосереджені насамперед на вразливих групах населення, молоді, ветеранах тощо. Транскордонна співпраця між місцевими медіаорганізаціями України та Молдови могла б посилити їхні відповідні підходи у наданні якісної інформації про події в ЄС та міжнародні процеси, що впливають на процес розширення.

Європейська Комісія повинна структурувати фінансування ЄС для України у сфері передвступної допомоги, відновлення та реконструкції таким чином, щоб надати можливість різним місцевим суб'єктам, включаючи організації громадянського суспільства та місцеві органи влади, отримувати прямий доступ до цих ресурсів. Це зменшить бюджетний клієнтелізм між центральним та місцевими урядами, знизить донорську залежність та фінансову нестабільність організацій громадянського суспільства, а також посилить механізми підзвітності та суспільний вплив міжнародної допомоги Україні.

Примітки

- 1 Natalia Shapovalova and Olga Burlyuk, "Civil Society and Change in Ukraine Post-Euromaidan: An Introduction", in Olga Burlyuk and Natalia Shapovalova (Eds.), *Civil Society in Post-Euromaidan Ukraine: From Revolution to Consolidation*, Columbia University Press, 2018.
- 2 World Bank, "Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released", February 15, 2024
- 3 See, for example, Orysia Lutsevych, *Ukraine's Wartime Recovery and the Role of Civil Society: Chatham House Survey of Ukrainian CSOs - 2024 update*, June 2024, and Josh Rudolph et al, *Civil Society in Ukraine's Restoration: A Guide to CSOs Mobilizing for a Marshall Plan*, German Marshall Fund of the United States, September 2023.
- 4 See, for example, Initiative Center to Support Social Action "Ednannia", *Ukrainian Civil Society under the War*, 2023.
- 5 United Nations Office for Disaster Risk Reduction, *UNISDR terminology on disaster risk reduction*, January 2009.
- 6 Clara Volintiru, *Understanding Local Resilience: Definitions, Dimensions and Measurement*, LOCRES, 2021.
- 7 Sergiu Gherghina, Clara Volintiru, and Throstur Olaf Sigurjonsson, "Making a difference: the effects of institutional resilience in society during COVID-19", *European Political Science*, Vol. 22, 2022
- 8 Throstur Olaf Sigurjonsson et al. *Cross-Driven Institutional Resilience*, Springer, 2023.
- 9 Приватна розмова, Юлія Шаіпова, Українська призма
- 10 EBRD Green Cities, Lviv.
- 11 Міністерство аграрної політики та продовольства, Сади Перемоги - ваш внесок у Перемогу України (<https://sadyperemohy.org/>)
- 12 Ukrainian Red Cross Society, "Ukrainian Red Cross Launches Psychological First Aid and Psychosocial Support Training Sessions for the State Labour Service of Ukraine", May 7, 2024.
- 13 Clara Volintiru and Sergiu Gherghina, "We are in this together: Stakeholder cooperation during COVID-19 in Romania", *European Political Science*, Vol. 22, 2023.
- 14 National Recovery Council, *Ukraine Recovery Plan Blueprint*, 2022.
- 15 World Bank, "Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released", July 15, 2024.
- 16 Ukraine Facility - European Commission
- 17 Regulation (EU) 2024/792 of the European Parliament and of the Council of 29 February 2024 establishing the Ukraine Facility.
- 18 See, for example, Initiative Center to Support Social Action "Ednannia", *Ukrainian Civil Society under the War*, 2023.

Застереження

Погляди, висловлені в цьому матеріалі, є думками авторів і не обов'язково відображають позицію Німецького Фонду Маршалла (GMF).

Про авторів

Клара Волінтіру — регіональна директорка Німецького Фонду Маршалла США по Чорноморському регіону. Вона має ступінь PhD Лондонської школи економіки та політичних наук і провела широкі дослідження політик і політичних процесів ЄС, доброчесності виборів та стійкості в умовах криз.

Валерій Кравець — науковий співробітник Німецького Фонду Маршалла США, який працює над темами, пов'язаними з Україною та просуванням доброчесності виборів. Має тривалий досвід співпраці з місцевими асоціаціями приватного сектору в Україні.

Фото на обкладинці: Hrecheniuk Oleksii / deniska_ua / Belikova Oksana | Shutterstock

Про Німецький Фонд Маршалла

Німецький Фонд Маршалла США (GMF) — це неpartійна політична організація, яка підтримує ідею, що Сполучені Штати та Європа сильніші разом.

GMF відстоює принципи демократії, прав людини та міжнародної співпраці, які стали основою миру та процвітання після закінчення Другої світової війни, але в умовах все більших викликів. GMF працює над питаннями, критичними для трансатлантичних інтересів у 21 столітті, зокрема майбутнім демократії, безпекою та обороною, геополітикою і підвищенням впливу Китаю, а також технологіями та інноваціями. Організація сприяє політичним дискусіям через передові аналітичні дослідження, організацію заходів, зміцнення громадянського суспільства та формування нового покоління лідерів з обох боків Атлантики.

Заснований у 1972 році завдяки дару від Німеччини на честь Плана Маршалла, GMF має штаб-квартиру у Вашингтоні, а також офіси в Берліні, Брюсселі, Анкарі, Белграді, Бухаресті, Парижі та Варшаві.

Ankara • Belgrade • Berlin • Brussels • Bucharest

Paris • Warsaw • Washington, DC

gmfus.org