

Місцевий розвиток в умовах кризи

Суть громади, що розуміється як місцева спільнота, полягає в природній потребі піклуватися один про одного. Вже де Токвіль писав про природну схильність і потребу створити місцеву спільноту, яка об'єднується навколо спільних потреб – які сьогодні називаються потребами або завданнями, державними послугами. Ця ідея лежить в основі нашої колективної адаптивності. Це також фундаментальний елемент демократичного порядку, який відображено в Європейській хартії місцевого самоврядування. Там думка повинна бути для нас головною віссю роздумів про місцевий розвиток.

Умови війни перешкоджають і зменшують здатність місцевої громади надавати необхідну підтримку своїм членам, що розуміється як державні послуги. Крім того, війна послаблює, роз'єднує та руйнує місцеві громади, чи то через примусову міграцію, чи то через смерть членів громади. Крім того, це впливає на головну функцію спільноти, яка полягає в запобіганні та полегшенні страждань. Як наслідок, люди стають набагато вразливішими під час воєнної кризи. Крім того, воєнні збитки обмежують або перешкоджають виконанню основних завдань місцевого самоврядування також після війни, та до їх усунення, зменшують здатність протидіяти майбутнім кризам, як у формі природного стихійного лиха, чи кризи, спричиненої діяльністю людини. Виживання громади – це виживання людей а місцевий розвиток є важливою складовою частиною цього процесу.

Тема цієї зустрічі – питання місцевого розвитку в умовах кризи. Катастрофа війни по-різному впливає на місцеві громади, руйнуються соціальні відносини, технічна інфраструктура, житловий фонд тощо. Іноді навіть місцеві громади руйнуються. Однак саме місцеві громади дозволяють нам пережити катастрофу. Вони також надзвичайно важливі в процесі післявоєнної відбудови.

У випадку війни, яка є тотальною катастрофою, процес відновлення, відтворення місць, стосунків, спільнот, відновлення їх функцій є надзвичайно складним і складним.

На початку слід підкреслити три основні моменти.

По-перше, місцева влада (об'єднана територіальна громада) відіграє вирішальну роль, її важливість у процесі відбудови є незаперечна. Вони несуть тягар забезпечення та надання основних послуг, вони визначають якість нашого життя. Однак ОТГ не

працюють у вакуумі, вони потребують підтримки та допомоги. Згідно з принципом субсидіарності (допомоги), громади діють у межах своїх можливостей, але там, де це необхідно, вони повинні отримувати підтримку, як з боку інших регіональних та державних установ, так і зовнішню допомогу.

По-друге, ефективні дії у сфері відбудови держави в післявоєнних умовах, а також постійні дії в умовах триваючого конфлікту потребують координації та комунікації. Тому необхідною умовою є подальше зміцнення та розвиток механізмів вертикальної та горизонтальної координації. Ефективна комунікація та координація діяльності між рівнями влади (центральним, військовим та місцевим) є важливими. Це визначає якість створення, фінансування та реалізації всіх ініціатив, програм і планів відбудови. Крім цього, ця важливість пов'язана з необхідністю адекватної відповіді на територіально різні виклики та потреби, а також різні лояльні засоби. Інформація про формування потреб та можливостей окремих органів місцевого самоврядування потрібна не тільки для того, щоб надати їм адекватну допомогу, посилити раціональність вживаних дій та зменшити ризик марної витрати ресурсів. Координація діяльності також має служити гармонізації в рамках забезпечення реалізації пріоритетних, довгострокових цілей з точки зору всієї країни. Йдеться про поєднання, узгодження поточних і довгострокових цілей і потреб.

По-третє, форма майбутнього невідома. Триває контрнаступ, і ми всі сподіваємося, що це призведе до скорішого завершення війни. Однак ми не знаємо, коли настане цей кінець, якими будуть умови миру, як виглядатиме повоєнна дійсність, також не знаємо, якими будуть кордони. З іншого боку, і щодо планів, і щодо відбудови держави треба діяти тут і зараз. Отже, ми маємо справу з діяльністю в середовищі високої невизначеності та постійних змін. Що робить питання комунікації, інформації та координації ще важливішим. Необхідно швидко та злагоджено реагувати на поточні потреби, не випускаючи з уваги довгострокові цілі та мінімізуючи потенційні втрати, пов'язані, на жаль, з неминучою неефективністю дій в умовах воєнної кризи.

Ці три питання мають обумовити наше мислення про місцевий розвиток у нинішній ситуації.

Наступним важливим елементом є питання різних ситуацій, в яких знаходяться громади. Основний поділ у цій ситуації стосується обсягу пошкоджень, до якого дана одиниця

постраждала від конфлікту, а отже, як формуються її потреби, засоби і можливості дій. Це розмаїття впливає на різний характер потреб цих громад і можливих стратегій дій, включаючи, наприклад, співпрацю з іншими суб'єктами або комунікацію та координацію проведення робіт. Ми можемо виділити п'ять основних категорій:

1. Громади, розташовані за лінією фронту з відносно непошкодженою інфраструктурою.

Ці громади здатні надавати основні послуги населенню, такі як освіта, охорона здоров'я, доступ до питної води та електроенергії. З відносно непошкодженим житловим фондом. Основна категорія викликів для них полягає в забезпеченні та задоволенні потреб як постійних мешканців, так і людей, які прибули з територій, уражених конфліктом. Перевагою цих громад може бути доступ до людських ресурсів та ефективна інфраструктура.

2. Громади, розташовані безпосередньо на лінії фронту, інфраструктура яких була пошкоджена або зруйнована.

Основними проблемами цих населених пунктів є руйнування житла, критично важливої інфраструктури і, як наслідок, скорочення або неможливість надання основних послуг населенню. Ці громади також зазнають дуже серйозних втрат у соціальній структурі з різних причин, а також мають проблеми, пов'язані з відсутністю необхідних людських ресурсів - кадровий голод. Ці втрати можуть бути пов'язані з еміграцією (втечею від війни), вступом до армії, пораненням або смертю в результаті бойових дій. У цих громадах також існує потреба усувати наслідки воєнних дій.

3. Звільнені громади, тобто населені пункти, які були тимчасово окуповані Росією, але вдалося відновити над ними контроль.

Виклики, з якими стикаються тут органи самоврядування, полягають у відновленні пошкоджених будинків та цивільної інфраструктури. Усунення наслідків бойових дій, зокрема виявлення та ліквідація небезпек, таких як залишені міни та вибухові пристрої, інвентаризація та знесення об'єктів, непридатних для відновлення, відновлення критичної інфраструктури. Крім того, ці громади стоять перед особливим викликом - відновленням соціальної структури. Управління довготривалим процесом повернення цивільного населення та питання відновлення громади, яка постраждала від різних

негативних для соціальної згуртованості наслідків окупації. Насамперед, це означає нагальну потребу підтримки психічного здоров'я.

4. Громади, що знаходяться в ситуації облоги.

У випадку з цими громадами найгострішими питаннями є безпека, відсутність або обмеженість зовнішньої підтримки, тобто обмежений доступ до води, їжі, медикаментів, палива. Втрати населення можуть бути особливо вагомими в цих населених пунктах, а також спостерігається недостатня кількість кадрів як в адміністративному апараті, так і там, де є безпосередня відповідальність за надання послуг громаді. Причинами такої ситуації є як втеча з районів конфлікту, так і участь у бойових діях - люди, які пішли на фронт, або ж смерть. Ізоляція, в якій тимчасово опинилися ці громади, робить їх неминуче автономними з точки зору кризового менеджменту. Можлива зовнішня підтримка обмежена тільки критично важливими ресурсами. Тому в майбутньому необхідно буде діяти так само, як у випадку громад, зазначених у пункті 3.

5. Окуповані громади, де легітимну українську місцеву владу тимчасово замінила окупаційна влада.

Щодо цих населених пунктів інформація про гуманітарні потреби зазвичай обмежена. Однак слід припустити, що це ті населені пункти, де відбулося значне руйнування житлового фонду, а також критично важливих об'єктів інфраструктури. Цивільне населення зазнає утисків з боку окупаційної влади і стикається з переboями та обмеженнями у наданні основних державних послуг. Ці населені пункти також потерпають від значного відтоку населення, втрати населення.

З усього вищесказаного видно, що війна впливає на громади у різний спосіб. Це очевидна, але фундаментальна думка. Через різноманітність форм та інтенсивність наслідків війни для місцевих громад, вони мусять протистояти різним викликам та обмеженням. Не існує єдиного рішення чи відповіді на те, як громада має реагувати та поводитися. Все залежить від обставин. Однак ми можемо дотримуватися загальних принципів і намагатися черпати натхнення з досвіду. Роблячи це, важливо підкреслити необхідність обережності в цьому питанні. Історичний досвід і уроки минулих конфліктів, а також плани і програми відновлення можуть вводити в оману. Натхнення рішеннями, які раніше застосовувалися в умовах інших конфліктів, а також культурні,

соціальні або ментальні відмінності можуть призвести до неадекватних дій щодо потреб, можливостей і умов.

Наведена вище типологія ілюструє масштаби відмінностей у потребах, а також у спроможності вживати заходів. Однак ця типологія є динамічною в тому сенсі, що, очевидно, з просуванням лінії фронту приналежність громад до певних груп змінюватиметься. Це означає необхідність розглядати місцевий розвиток у двох основних перспективах – короткотерміновій і довготерміновій.

У короткотерміновій перспективі ми бачимо і розраховуємо на прямі дії для реагування і вирішення нагальних проблем, що виникають у зв'язку з реальною ситуацією на лінії фронту. Таким чином, мова йде про спеціальні, прямі та швидкі дії під час конфлікту. Реагування на потреби і можливості, продиктовані тимчасовим характером ситуації. Короткострокові, а отже, 1-2-річні пріоритети повинні включати дії, спрямовані на вирішення таких питань, як відновлення надання ключових державних послуг і відновлення критично важливої цивільної інфраструктури (наприклад, водопостачання, транспорту, електропостачання), а також відбудова житлового фонду.

У довготерміновій перспективі ми очікуємо результатів - конструктивної співпраці та колективних дій, під якими ми розуміємо спільні, сплановані та скоординовані зусилля з відновлення всіх місцевих суб'єктів. Довготермінові, скоординовані дії різних груп суб'єктів скеровані на відбудову та відновлення як матеріальних, так і нематеріальних ресурсів, втрачених унаслідок бойових дій. Довготермінові, післявоєнні заходи. До середньо- та довготермінових пріоритетів (тобто в перспективі не менше 3 і до 10 років) слід віднести питання внутрішньої імміграції, сталого розвитку, старіння населення, умов для економічного розвитку, включаючи стимулювання формальної зайнятості та розширення податкової бази. Водночас слід підкреслити, що питання відновлення комунікаційної, транспортної (автомобільної, залізничної), гідрологічної, енергетичної чи житлової інфраструктури частково реалізуються і будуть реалізовуватися в рамках так званих короткотермінових заходів. Однак, зважаючи на масштаби руйнувань і потреби, це все довготермінові заходи, що потребують ретельного перспективного планування, оскільки метою є не просто відтворення довоєнної ситуації, а створення умов для майбутнього соціально-економічного розвитку країни.

Представлена типологія також вказує на той факт, що кожна місцева громада буде мати різний рівень і характер руйнувань, а також вплив і наслідки війни в Україні, властиві тільки кожній з них. Наслідки війни будуть різними для кожного регіону і кожної громади, що означає необхідність поєднання централізованих і децентралізованих підходів. Більше того, короткострокові, спеціальні рішення щодо відновлення, як на місцевому рівні, так і з точки зору ширшого значення, впливатимуть на варіанти довготермінових запланованих дій, а отже, і на наслідки щодо сталого та справедливого розвитку країни. Вже сьогодні Україна натрапляють на серйозну проблему диспропорцій у розвитку між Київською областю, центральним регіоном та окремими територіями країни. Війна лише поглиблює ці диспропорції через відтік населення та руйнування інфраструктури. Тому будь-яке відновлення держави має розроблятися та впроваджуватися в рамках цілісної стратегії соціально-економічного розвитку, орієнтованої на довготерміновий та сталий економічний розвиток. Тут важливим є узгоджене створення як інфраструктурних, так і соціальних умов, а також стимулювання створення робочих місць на всій території держави.

На значній території країни органи місцевого самоврядування, як регіональні, так і місцеві, функціонують відносно добре, враховуючи виняткову ситуацію, при якій їм доводиться працювати. Однак на цих територіях органи місцевого самоврядування все ще надають базові послуги громадянам, такі як медичне обслуговування, соціальна допомога, освіта, електро- та водопостачання. Для цих типів громад доцільно застосовувати децентралізований підхід. Ці органи місцевого самоврядування повинні мати можливість діяти автономно на користь місцевих громад, створюючи, координуючи та впроваджуючи ремонтні заходи, адаптовані до місцевих потреб. У цьому випадку децентралізований підхід може підтримати подальший розвиток місцевих громад, а також мобілізувати місцеві громади до дій через розширення їхніх прав і можливостей. Такий підхід також створює простір для тестування інноваційних місцевих ідей, які, у разі успіху, можуть бути прикладом для інших громад.

У той же час, у випадку громад на територіях, які безпосередньо постраждали або, більше того, наразі знаходяться в зоні збройного конфлікту, більша частина цивільної інфраструктури (тобто дороги, системи водопостачання, каналізації, очисні споруди, електростанції та лінії електропередач, комунальні служби) була зруйнована. Більше того, для цих органів місцевого самоврядування найбільшим нещастям є втрата

цивільного населення. Значна частина населення була змушена покинути свої домівки, була поранена або загинула внаслідок бойових дій. Це означає, що бракує людських ресурсів, необхідних для здійснення державної діяльності. У такій ситуації може знадобитися тимчасовий централізований підхід до управління кризовими ситуаціями в цих громадах, поки не буде відновлено соціальну структуру та базову цивільну інфраструктуру. Це виправдано відсутністю місцевих можливостей і ресурсів, як людських, так і матеріальних та фінансових.

В обох випадках вирішальне значення має хороша комунікація і координація між місцевою, центральною і військовою владою. Чітка, добре налагоджена координація між усіма сторонами має важливе значення, оскільки вона зменшує ризик помилок, марного витрачання ресурсів і невідповідності в управлінні кризовими ситуаціями. Більше того, необхідна не лише вертикальна, а й горизонтальна координація. Через багатомірний характер впливу та наслідків збройного конфлікту вони не можуть бути подолані окремим сектором чи суб'єктом. Ці виклики вимагають горизонтально інтегрованих дій різних служб, відомств і суб'єктів, щоб реалізовані дії були комплексними, багатограними і відповідали викликам, які вирішуються. Така координація також дозволяє уникнути проблеми перекладання відповідальності на інші рівні влади, тим самим зменшуючи ризик хаосу та затримок у діях. Водночас слід підкреслити, що до цього процесу, окрім окремих органів державної влади та місцевого самоврядування, мають бути залучені неурядові організації, а також іноземні агенції з надання допомоги.

Основне завдання полягає у визначенні та створенні механізмів кризового менеджменту, що відповідають поточній ситуації в конкретному регіоні. Ці механізми відповідають за забезпечення балансу між організаційною стабільністю, спеціалізацією та швидким реагуванням, водночас дозволяючи адаптуватися до обставин, що швидко змінюються.

На рівні місцевого самоврядування, якщо у своєму розпорядженні є лише достатні людські ресурси, доцільно створювати мережеві структури, засновані на співпраці різних місцевих суб'єктів, що координується місцевою владою. Ці мережі повинні об'єднувати ресурси місцевої влади, неурядових організацій та інших зацікавлених суб'єктів для вирішення конкретних місцевих проблем - військових, гуманітарних, економічних чи екологічних.

Координація дій, залучення урядових, місцевих і неурядових суб'єктів, а також армії вимагає комунікації та інформації. Процес розробки та впровадження планів управління у воєнний та післявоєнний час є аналогом операцій з ліквідації наслідків стихійних лих. Тому він вимагає як збору та обміну інформацією між залученими суб'єктами, так і проведення інформаційних кампаній для допомоги цивільному населенню.

Тому ефективна комунікація в цій ситуації залежить від відносин між усіма гілками влади, а також між державним і приватним секторами. Її визначальними факторами є своєчасність і актуальність, чіткість, регулярність і послідовність інформаційних повідомлень. Передумовою співпраці є забезпечення доступу залучених суб'єктів до інформації про поточну ситуацію як з точки зору того, що відбувається, так і з точки зору очікуваних від них дій, а також упевненість в тому, що вони отримають необхідну підтримку в процесі реалізації завдань. У випадку динамічної ситуації, високого рівня невизначеності та масштабу виклику необхідна переконаність і відповідний механізм координації, щоб гарантувати те, що кожна із залучених сторін отримає підтримку в разі виникнення несподіваних перешкод.

Вищезазначена умова вимагає особливої уваги з боку держави, оскільки її виконання є важливим для результату реалізованої співпраці і важко досяжним, оскільки окремі актори (а отже, і суб'єкти, в тому числі політичні, з можливістю нав'язувати власні інтереси) можуть діяти для просування власних цілей. Як наслідок, це може призвести до суперечливих наративів-думок - наприклад, щодо винуватців, причин, розвитку та стратегії дій щодо російського вторгнення в Україну. Крім того, динамічний характер ситуації вимагає постійного спостереження та аналізу інформації з точки зору узгодженості та актуальності повідомлень на всіх рівнях влади, щоб усунути ризик непослідовності або суперечливості, а отже, інформаційного хаосу та дезінформації. У зв'язку з цим постає питання достовірності, довіри до громадської думки і, як наслідок, схильності суспільства довіряти, приймати і виконувати політичні рішення, що реалізуються.

Інструментом, який полегшує процес координації діяльності та забезпечує дотримання принципу субсидіарності та автономії суб'єктів, є Рамкова програма субсидіарності, яка допомагає підготувати відповідний розподіл відповідальності між гілками влади. Метою системи субсидіарності є підтримка осіб, які приймають рішення, у процесі прийняття рішень. Відповідь на чотири напрямкові основні запитання допомагає визначити, чи

можна або потрібно делегувати певні завдання та обов'язки місцевим органам влади чи нижчим щаблям державного управління, чи вони потребують координації на національному рівні. Вони також допомагають у визначенні дій, які необхідно вжити для того, щоб забезпечити наявність необхідних ресурсів і механізмів, які дозволяють суб'єктам, які здійснюють певну діяльність, досягати очікуваних результатів.

Питання 1. Чи є сфера спільних компетенцій? Відповідь на це питання дає змогу визначити потенційні конфлікти компетенції.

Питання 2. Чи є необхідність діяти узгоджено? Це питання стосується характеру та територіального розмаху виклику. Відповідь на це питання дозволяє визначити масштаб необхідної координації, і кількість залучених суб'єктів, залежно від сфери діяльності.

Питання 3. Чи здійсненне планове завдання? Це питання дозволяє визначити, наскільки даний підрозділ забезпечений необхідними адміністративними, матеріальними чи фінансовими ресурсами, необхідними для виконання завдання. У разі негативних відповідей це є підставою для залучення суб'єкта вищого рівня з відповідними ресурсами.

Питання 4. Чи існують механізми забезпечення прозорого та підзвітного виконання завдань? Це питання дає змогу оцінити, наскільки існуючі механізми контролю є адекватними та чи потрібно модифікувати існуючі механізми нагляду, щоб забезпечити належний розподіл фінансових ресурсів або запобігти різним видам зловживань.

Слід продовжити адміністративні реформи, запроваджені в Україні після 2015 року, спрямовані на посилення місцевого самоврядування. Процес післявоєнної відбудови має слугувати не лише відновленню сутності та відновленню функцій, а й зміцненню місцевих органів самоврядування як з точки зору оперативної спроможності, так і повноважень та ресурсів, які вони мають. Таким чином, використання Рамкової програми субсидіарності в процесі координації діяльності має служити не лише посиленню координаційних механізмів для цілей реконструкції та реалізації запланованих заходів, але й посиленню суб'єктивності та розвитку місцевого потенціалу.

Координація дій між різними осередками влади – національними, регіональними та місцевими – спрямована на те, щоб процеси відбудови відповідали конкретним регіональним і місцевим потребам. Це завдання вимагає посилення спроможності цих

громад раціонально використовувати фінансову допомогу. Ця здатність залежить не лише від компетенції та повноважень адміністративного апарату, а й від рівня залученості недержавних структур. Відповідні правові норми необхідні для того, щоб місцеві органи влади могли співпрацювати з неурядовими організаціями або приватними структурами за основі моделі державно-приватного партнерства.

Така співпраця дозволяє активізувати більше ресурсів і краще їх розподіляти. Більше того, залучення громадян та їх активних представницьких груп – громадських організацій дозволяє підвищити легітимність реалізованих кроків та швидше отримати результати. Це також спосіб створення спільноти та місцевої спільної відповідальності, що також сприяє прозорості діяльності та зміцненню соціальної довіри. Це особливо важливо в ситуації відбудови держави після війни, адже добра воля громадської думки, довіра до влади та надія, пов'язана з процесом відбудови, часто бувають короткочасними – перші кілька років відбудови. Відсутність результату або його невідповідність очікуванням місцевої громади призведе до розчарування та втрати довіри. Це може послабити як місцеву громаду, так і державу, що призведе до зростання хвилі невдоволення, втрати довіри до влади та політичних криз. Цей процес спостерігався в багатьох історичних конфліктах. Після закінчення війни громадяни очікують швидкого повернення до нормального життя, хочуть повернути втрачений рівень життя. Соціальні очікування щодо наслідків реформи та діяльності як уряду, так і місцевого самоврядування з часом набувають форми все більшого соціального тиску. З точки зору органів державної влади, місцевого самоврядування, а також міжнародних організацій, які їх підтримують, і країн-партнерів, тиск щодо організації зусиль з відновлення, створення скоординованих планів і вжиття всіх заходів для забезпечення відновлення основних державних послуг у короткостроковій перспективі, забезпечення житлом людей, які втратили домівку внаслідок війни, та активізація місцевої економіки з метою стимулювання створення нових робочих місць, відновлення житла. Це своєрідні перегони з часом, щоб зберегти довіру та віру суспільства, що дозволяє реалізувати більш амбітні плани та реформи в довготерміновій перспективі. Однак невдача спричиняє серйозні політичні, соціальні та економічні ризики.

Післявоєнна відбудова держави – це не лише відновлення втраченої внаслідок війни субстанції, а й створення нових, більш надійних структур, як на рівні держави, так і на рівні місцевого самоврядування. Це процес, у якому відновлені інституції стають

сильнішими, краще підготовленими до дій і більш стійкими до майбутніх криз. У випадку процесу відновлення України варто використовувати принципи OCDE, рекомендовані для створення стійких регіонів після стихійних лих.

1. Короткотермінові рішення не повинні обмежувати довготермінові можливості. Зусилля з відбудови мають здійснюватися в рамках узгодженої стратегії економічного та соціального розвитку, орієнтованої на довготерміновий економічний потенціал і створення робочих місць.
2. Для підвищення регіональної стійкості необхідно визначити економічну базу та ключові соціально-економічні фактори, характерні для кожного регіону. Процес економічного відновлення є тривалим, тому визначення заходів з найбільшим потенціалом для отримання швидких позитивних економічних і соціальних результатів є дією, спрямованою на прискорення цього процесу. Крім того, це дає змогу надавати більш вибірково, цілеспрямовану та концентровану підтримку для максимізації позитивних ефектів, забезпечуючи тим самим можливість швидшого досягнення успіху.
3. Діалог між суб'єктами, що приймають рішення, і тими, хто залучений до процесу відбудови, дозволяє розробити комплексну стратегію відновлення, забезпечуючи кращу якість рішень, що відповідають потребам. Співпраця між державними і приватними суб'єктами та різними рівнями управління є необхідною через масштаби руйнувань. Соціально-економічна вартість збитків від війни перевищує фінансові та організаційні можливості самих регіонів; крім того, така співпраця сприяє кращому вибору цілей і розподілу ресурсів.
4. Стратегічні рішення повинні прийматися на місцевому рівні. Місцеві суб'єкти не мають необхідних ресурсів (матеріальних, фінансових, операційних), а це означає, що вони повинні співпрацювати з адміністративними одиницями вищого рівня, однак стратегічні рішення, вибір шляхів регіонального розвитку та відповідні політичні інструменти повинні прийматися на місцевому рівні.
5. Катастрофа - це можливість для реформ. Необхідно розробити загальнонаціональні стандарти, щоб підготувати країну до майбутніх ризиків і катастроф. Вивчений досвід, кращі практики та перевірені рішення, які допомогли країні пережити війну та відновити країну, мають бути

систематизовані та використані для створення системної стійкості перед майбутніми викликами та загрозами.

6. Сприяння участі громадськості у прийнятті рішень. Результатом війни є не лише втрата матеріальних ресурсів та пошкодження інфраструктури, критично важливими є втрата людських ресурсів, порушення соціальної структури, руйнування місцевих громад. Тому відновлення суспільства є особливо важливим, механізм відновлення полягає у залученні суспільства до процесів прийняття рішень, щоб відбудова держави відображала потреби та очікування суспільства, формуючи бачення держави, що відповідає потребам громадян.
7. Публічний характер обговорень як складова стратегії регіонального розвитку. Необхідно створити простір, як фізичний, так і віртуальний, для публічного обговорення планів розвитку. Місцеві та регіональні органи влади повинні активізувати дискусії з громадою для обговорення прогресу в реалізації стратегії та забезпечити врахування думки громадськості при прийнятті рішень.
8. Розбудова довіри, підвищення відповідальності за формування політики та покращення адміністративної спроможності. Прозорість, доступ до публічної інформації про витрати, критерії та терміни, пов'язані з відбудовою, мають важливе значення для зміцнення довіри громадськості. Необхідно створити системи громадського моніторингу результатів.

Процес відбудови країни у випадку збройного конфлікту означає різке призупинення діяльності та інвестицій в інфраструктуру. Інвестиції потрібні для будівництва та відновлення доріг, мостів, залізниць, електромереж, лікарень, заводів, громадських будівель, житла та багато іншого. Це все так звані елементи "твердої" інфраструктури. Особлива увага приділяється територіям, які безпосередньо постраждали від бойових дій. Це зрозуміло, але це несе в собі певні небезпеки. По-перше, післявоєнна відбудова має тенденцію до посилення відмінностей у розвитку між регіонами, які існували до війни, що слід враховувати при створенні стратегій розвитку. По-друге, інвестиції у фізичну інфраструктуру мають обов'язково доповнюватися інвестиціями у розвиток людського капіталу та розвиток підприємництва - підтримкою малих і середніх підприємств. Тільки поєднання інвестицій у "тверду" інфраструктуру та "м'яких" інвестицій має вплив на регіональне зростання. Тому необхідно гармонізувати діяльність

у цій сфері і не робити різниці між інвестиціями в людський капітал та інвестиціями в інфраструктуру. Це особливо важливо в контексті відновлення України, де штат кваліфікованих працівників сильно постраждав від конфлікту. Існує також значна диспропорція у втратах між різними регіонами країни. Для того, щоб стимулювати регіональний розвиток і забезпечити розвиток у регіонах, які найбільше постраждали від війни, необхідно зробити акцент на відновленні громад і заохоченні повернення мешканців, які виїхали з них.

Процес відбудови країни, зміцнення її регіонів вимагає комплексного та диференційованого підходу, що передбачає прийняття певних принципів "згори донизу", але відкидає концепцію універсальних рецептів. Орієнтиром для того, як думати про створення такої стратегії, є запропонована ОЕСР концепція територіально-орієнтованої післявоєнної відбудови, яка наголошує на необхідності задоволення територіально диференційованих потреб і зміцнення стійкості окремих регіонів, ці рекомендації включають сім елементів.

1. Забезпечити, щоб механізми реконструкції, реалізації та фінансування відображали національні пріоритети, а також індивідуальні регіональні та місцеві потреби та ресурси. Для виконання цієї рекомендації залучити представників регіональних і місцевих органів влади до процесу відбору та створення спеціальних систем прямої допомоги на відбудову, а також до процесу розробки довготермінових стратегій розвитку.
2. Оцінити механізми фінансування, реалізації та координації регіонального розвитку для використання та вдосконалення з метою підтримки післявоєнної відбудови.
3. Підтримка слабших. Створення організаційної та технічної спроможності слабших громад в сфері розробки та впровадження місцевих проектів відбудови, здійснювати моніторинг їх результатів та освоєння коштів на відбудову.
4. Розробити систему оцінки ефективності діяльності громад для виявлення слабших ОТГ, які потребують додаткової інституційної підтримки.
5. Просувати концепцію співпраці, підтримувати та залучати неурядові організації до розробки, реалізації та моніторингу ініціатив з відновлення, а також забезпечувати більш активну участь громадськості у процесах прийняття рішень, пов'язаних з процесами відновлення.

6. Запровадити механізми прозорого використання коштів на відбудову органами державної влади та місцевого самоврядування, посилити антикорупційні заходи.

7. Розширити механізми підзвітності на рівні місцевих громад.

Підсумовуючи. Місцеве самоврядування відіграє особливу роль у державі. Об'єднана територіальна громада - це місце, де відбувається як надання послуг населенню, задоволення його колективних потреб, так і місце, де громадськість може мати право і реальну можливість активно діяти та брати участь у процесах прийняття рішень. Відновлення та зміцнення місцевого самоврядування, таким чином, є основним елементом відновлення та зміцнення держави. Через масштабність, складність і різноманітність потреб необхідний диференційований підхід до проблем відбудови, що базується на місцевих потребах. З боку держави існує відповідальність за координацію діяльності, надання засобів, а також планування заходів у рамках довготермінової національної стратегії розвитку. З боку органів місцевого самоврядування відповідальність полягає у виборі та впровадженні заходів на своїх територіях. Виконуючи ці завдання, місцеве самоврядування мусить співпрацювати з громадянами та місцевими підприємцями. Синергія цих видів діяльності є запорукою стабільного та сталого розвитку країни, що відповідає інтересам суспільства.