

# ЯК КОМУНІКУВАТИ ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

Рекомендації для органів влади, неурядових організацій, міжнародних донорів, медіа та інших учасників процесу.



# ЗМІСТ

Головні тези і висновки	4
Що таке людиноцентричне відновлення	7
Учасники процесу відновлення і принципи комунікації між ними	13
Проблеми і виклики для комунікації відновлення	20
Як зробити комунікації відновлення ефективнішими	28
Що можуть зробити учасники, щоб покращити комунікації відновлення	36

У цьому документі ми окреслили бачення, теперішнє становище, розподіл ролей та головні проблеми комунікації у сфері відновлення України, а також сформулювали рекомендації для основних учасників (стейкхолдерів) процесу відновлення. Документ склали громадська організація «Львівський медіафорум» і фундація «Здорові рішення для відкритого суспільства» за матеріалами тематичних дискусій на конференції LMF 2023; інших відкритих дискусій і виступів; опитування голів територіальних громад, представників міжнародних організацій-донорів, неурядових і експертних організацій, журналістів і редакторів всеукраїнських та локальних медіа; аналізу відкритих джерел і публікацій, таких як законодавчі акти, результати соціологічних опитувань, досвіду роботи фундації «Здорові рішення» тощо. Робота над документом тривала у червні 2023 року, тому в коментарях опитаних не враховані результати Ukraine Recovery Conference 2023 у Лондоні, яка на той час іще не відбулася.

Цей аналітичний документ був підготовлений за підтримки Агентства США з міжнародного розвитку (USAID). Проведення цього дослідження стало можливим завдяки щирій підтримці американського народу, наданій через Агентство США з міжнародного розвитку (USAID). Зміст продукції є винятковою відповідальністю ГО «Львівський медіафорум» та Фундації «Здорові рішення» та не обов'язково відображає погляди USAID або уряду США. Забороняється відтворення та використання будь-якої частини цієї продукції у будь-якому форматі, включаючи графічний, електронний, копіювання чи використання в будь-який інший спосіб без відповідного посилання на оригінальне джерело.

---

Цей документ адресований усім основним учасникам відновлення України: органам державного управління та місцевого самоврядування, українським і міжнародним неурядовим організаціям, благодійним фондам та іншим донорам, науковим та експертним установам, українським й іноземним комерційним компаніям, регіональним і всеукраїнським медіа тощо.

---

## ГОЛОВНІ ТЕЗИ І ВИСНОВКИ

Відновлення — заміна, зміна і вдосконалення того, що Україна та її жителі втратили внаслідок російської агресії — вже розпочалось. Проте війна триває, і шкода, якої завдає російська агресія, щодня зростає. Значна територія країни окупована; там відновлення розпочнеться як частина реінтеграції після звільнення.

Відновлення має відбуватись у поєднанні з реформами й побудовою здорових інституцій. У фокусі процесу відновлення повинна бути людина (ширше — група людей, спільнота, громада) і її потреби. Це дає шанс не лише повернути втрачене, а й розв'язати проблеми, що виникли за радянської влади і в перші десятиліття незалежності.

Усі плани з відновлення повинні бути предметом обговорення між усіма учасниками процесу — органами влади, громадянами, громадами, науковими й експертними установами, неурядовими організаціями, бізнесом, медіа, міжнародними організаціями й іншими партнерами. Медіа при цьому є одночасно і стейкхолдером, і важливою інфраструктурою, без якої комунікація інших учасників не буде повноцінною.

Прозора й повноцінна комунікація між усіма учасниками процесу є необхідною передумовою для людиноцентричного відновлення. Ми бачимо небезпеку побудови вертикальної комунікації, спрямованої від центральної влади до людей, громад і локальних організацій. Це підштовхує інших учасників до патерналізму й пасивності, позбавляє їх відчуття залученості, створює в них ілюзію цілковитої відсутності координування процесу відновлення.

Комунікація не задекларована як пріоритет організації відновлення на найвищому рівні. Також, принаймні поки що, не побудована система координування учасників процесу, а намір створити координаційну платформу, задекларований у Луганно, поки що не втілений. Через неузгодженість дій Україна втрачає шанс застосувати на всіх територіях, які потребують відновлення, сучасні європейські практики.

Суспільство недостатньо поінформоване про важливі події, плани і проблеми, пов'язані з відновленням. Більшість публічної комунікації на цю тему стосується будівництва чи ремонту будинків та інфраструктури. Жителі найбільш зруйнованих територій не мають повноцінного доступу

до медіа і зв'язку, тому є найменш поінформованими про можливості відновлення й не завжди можуть долучатися до процесу.

Державні програми з відновлення надмірно забюрократизовані й негнучкі, тому інші учасники процесу — громади, місцеві громадські організації, окремі громадяни — часто воліють напряму звертатись до міжнародних партнерів по допомогу. Це створює множину точкових проєктів, не об'єднаних у єдину систему. Проблемою є і закритість інформації про бюджетні гроші та інших даних, доступ до яких важливий для того, щоб забезпечити прозорість процесу відновлення. Органам влади і громадам бракує комунікаційників, які могли би взаємодіяти з іншими учасниками відновлення та доносити інформацію до громадян напряму або через медіа.

Щоб розв'язати або принаймні почати рухатись до розв'язання цих проблем, ми пропонуємо зафіксувати пріоритетність комунікації у головних міжнародних і національних документах, які регламентують відновлення України. Провести масштабну інформаційно-роз'яснювальну кампанію, яка зрозуміло для всіх сформулює принципи людиноцентричного відновлення і донесе їх до суспільства. Результатом кампанії має бути розуміння всіма учасниками процесу і громадянами своєї ролі та можливостей залучення у відновлення.

Ми закликаємо державну владу відмовитись від спроб побудувати вертикаль комунікації, а натомість запропонувати платформу для розбудови горизонтальної паритетної комунікації і співпраці між усіма учасниками й надавати їм усю необхідну інформацію, яка наповнить цю комунікацію змістом. Влада може ініціювати діалог, виступати модератором, пояснювати певні політики та інформувати про плани, однак не монополізувати комунікації. Потрібно більше відкритих фахових дискусій, які дозволять усім стейкхолдерам висловити свої потреби й погляди на відновлення, знайти точки дотику й налагодити взаємодію.

Посадовцям не слід звужувати уявлення про відновлення до «будівлецентричного», говорячи про зведення будинків замість зруйнованих. Громадянське суспільство, міжнародні партнери, медіа мають нагадувати про необхідність реформ, втілення сучасних технологічних та управлінських рішень, необхідних для модернізації України.

Успішний досвід партнерства учасників відновлення слід масштабувати і пропонувати як модель для інших. У цьому може допомогти журналістика рішень, інструменти якої корисні не лише для медіа, а й для інших комунікаційних майданчиків.

Міжнародним партнерам, громадам і всім, від кого це залежить, слід допомагати медіа, насамперед локальним і суспільним, відновлювати і продовжувати свою роботу. Донорам при цьому варто адресувати підтримку якісним незалежним медіа, які дотримуються стандартів і служать своїй аудиторії, а не владі, політикам або що. Медіа варто і з власної ініціативи, а не лише за грантові гроші, висвітлювати тематику відновлення. Локальні медіа і громадські організації можуть на рівні громад фасилітувати діалог між учасниками відновлення.

Публічна інформація повинна бути відкритою в усіх випадках, окрім тих, коли сили оборони мають серйозні застереження щодо безпеки публікації певних даних. Ніщо не може бути засекречено «про всяк випадок». Органи влади мають стати відкритішими для медіа.

Організації, компетентні в комунікаційній сфері, можуть допомогти іншим учасникам процесу отримати доступ до інформації про можливості, пов'язані з відновленням, та підвищити фаховий рівень їхніх комунікаційників. Доречним було б допомогти громадам і органам влади, які мають проблеми з комунікаціями, залучати фахівців із цієї сфери. Бізнес (особливо новостворений і перевезений із постраждалих територій) як важлива, але, на нашу думку, найменш долучена в комунікацію відновлення група також потребує допомоги в інтеграції.

Щоб зрозуміти обізнаність, настрої, побажання і потреби суспільства, необхідні регулярні соціологічні опитування, фокус-групи та інші дослідження не лише у прифронтових і постраждалих регіонах (хоча вони, звісно, найважливіші), а й в усій Україні. Комунікації відновлення мають охоплювати всю Україну і сягати за її межі, адже важливою групою стейкхолдерів є українські біженці: від їхньої готовності повернутись і взяти участь у відновленні власних міст залежить, чи оживуть зруйновані війною регіони.

# ЩО ТАКЕ ЛЮДИНОЦЕНТРИЧНЕ ВІДНОВЛЕННЯ

Під «відновленням» ми розуміємо **заміну, зміну і вдосконалення того, що Україна та її жителі втратили внаслідок російської агресії**. Відновлення передбачає трансформацію суспільного договору, розбудову соціальних, економічних, культурних й інших процесів та інституцій, відновлення довілля, житла, доріг, доступу до медичних послуг та освіти тощо.

Термін «відновлення» (recovery) застосований у Декларації Лугано, яка стала першим міжнародним програмним документом із відновлення України. Втім в Україні він не є усталеним: в офіційних документах і заявах вживають також терміни «розбудова», «оновлення» і «відбудова» (reconstruction) у різних комбінаціях. Жодне з цих слів не передає усієї складності завдання, яке постало перед Україною та її міжнародними партнерами. Поширений термін «повоєнне відновлення» некоректний, оскільки процес розпочався і триває у час війни.

За даними, озвученими на початку червня 2023 року на конференції «Великий день з NV. Діалоги про відновлення України», приблизно 8 мільйонів українців внаслідок російської агресії виїхали за кордон, і щонайменше 5 мільйонів залишились без роботи. Пошкоджені або знищені понад 150 тисяч будинків, 25 тисяч кілометрів доріг, 3000 закладів освіти, понад 1500 медичних закладів, приблизно 350 мостів, понад 400 великих підприємств. Україна втратила третину валового внутрішнього продукту, інфраструктура зазнала збитків на майже 150 мільярдів доларів США.

Говорячи про відновлення, слід враховувати, що **війна на території України триває, а шкода, якої завдає російська агресія, щодня зростає**. Кільканадцять відсотків території України — Крим, майже вся Луганська область, значні частини Донецької, Херсонської і Запорізької, а також частини Харківської і Миколаївської областей — досі окуповані. Процес відновлення на цих територіях розпочнеться після звільнення і закінчення активних бойових дій і буде частиною комплексного процесу реінтеграції.

Згідно з результатами соціологічного опитування, яке провела компанія InfoSapiens на замовлення Transparency International Ukraine, 98 % українців називають руйнування інфраструктури та житла серед найбільших проблем країни. Серед найважливіших принципів, за якими має відбуватися відновлення, опитані назвали **децентралізацію**,

**стратегічне планування, прозорість і відкритість, залучення громадян і бізнесу, а також якість того, що створюється замість зруйнованого.**

«Як люди (59 %), так і бізнес (63 %) переконані, що житло для тих, хто його втратив, мають будувати вже зараз, а не чекати капітального будівництва після перемоги. Водночас респонденти вважають, що першочергово потрібно відновлювати критичну інфраструктуру країни, і вже на другому місці будинки. Люди сподіваються, що відбудова торкнеться не лише зруйнованих об'єктів та сфер, а й охоплюватиме побудову того, що країна потребувала і до війни, та модернізацію старих об'єктів. Наприклад, жителі сіл очікують, що в рамках відбудови будуть побудовані або відремонтовані дороги та об'єкти соціальної інфраструктури (лікарні, школи) в їхній місцевості», — **результати соціопитування Transparency International.**

Відновлення передусім актуальне для територій, які є або були окупованими, постраждали від активних бойових дій, є або були прилеглими до лінії фронту. Втім і регіони, віддалені від зони бойових дій, зазнали і фізичного руйнування через ракетні удари (особливо по енергетичній інфраструктурі), і демографічних, економічних, соціальних втрат, які потребують відновлення. Мільйони внутрішніх переселенців, які тимчасово або назавжди перемістилися в межах України, та біженців, які виїхали за її межі, є чинником, який розширює проблематику відновлення далеко за межі територій, зруйнованих війною.

Також варто зважати на те, що війна загальмувала заплановані реформи, розбудову й ремонт інфраструктури. Ці втрати важче обліковувати, вони також зростають.

**Голова Корюківської громади на Чернігівщині Ратан Ахмедов** розповідає, що до повномасштабного вторгнення у Корюківки були плани повністю відмовитись від газового опалення і перейти на альтернативні джерела енергії. Перехід мав закінчитись у 2023 році, але через війну й окупацію вдалося втілити лише 40 % плану. І хоча на території громади немає значних пошкоджень житла, ресурси, які мали піти на переведення котелень із газу на альтернативні джерела, доведеться витратити на ремонт доріг і мостів.

У ході дискусій і опитувань, що лягли в основу цього документа, ми не раз стикалися із **застереженням, що розмова про відновлення передчасна, адже бойові дії тривають і невідомо, коли закінчатимуться.** Це судження є не

стільки запереченням доцільності відновлення, скільки нагадуванням, що загроза досі є і не слід «ділити шкуру невбитого ведмедя».

Також витрати на відновлення, особливо інфраструктури й житла у прифронтових і близьких до зони бойових дій регіонах, часто називають марнуванням ресурсів, які могли би бути витрачені на оборону. Приклад такої позиції можна прочитати **в авторській колонці** засновниці громадської організації «Центр підтримки аеророзвідки» Марії Берлінської: *«Один із видатних українських футболістів збирає кілька мільйонів на школу на Чернігівщині. Коли росіяни знову зайдуть на Чернігівщину (а вони зайдуть, якщо у нас закінчатся люди, а люди у нас закінчатся, якщо не буде дронів, рацій, роботизованих систем), то нахрін, вибачте, ця школа, яку знову зруйнують росіяни»*. Ратан Ахмедов із Корюківки також вважає, що *«ми маємо напрацювати план, як дожити до перемоги, а там уже будувати плани відновлення»*.

Насправді процес відновлення вже розпочався, зокрема на звільнених від окупації територіях. **І те, що частина суспільства вважає передчасними розмови про відновлення, є одним із комунікаційних викликів, які постали перед учасниками процесу.**

До прикладу, **голова Зеленодольської громади Дніпропетровської області Дмитро Невеселий** розповідає, що **головним завданням, пов'язаним із відновленням цієї в минулому прифронтової території, є повернення додому людей, які виїхали**. Щоб створити їм умови для повноцінного життя, громада насамперед відбудувала школи й лікарні, однак перешкодою для повернення частини переселенців залишаються зруйновані дороги, якими не може їздити пасажирський транспорт. Тим часом агропромисловий комплекс, який забезпечує 40 % бюджету громади, потерпає від мін. А після руйнування росіянами греблі Каховської ГЕС громада залишилась без централізованого водопостачання. Якщо відкласти розв'язання цих проблем до кінця війни, життя у громаді зупиниться.

Однозначну відповідь на питання, чи не передчасною є розмова про відновлення, дає **План відновлення України**, де серед п'яти принципів є **«негайний початок і поступовий розвиток»**.

Іншою поширеною, особливо серед представників органів влади та місцевого самоврядування, позицією є «відбудова сьогодні, реформи після війни». Цю думку обґрунтовують тим, що в час воєнного стану проводити

масштабні реформи державного управління небезпечно, адже це, мовляв, загрожує керованості і стабільності, а отже, й обороноздатності держави. Тим часом більшість представників міжнародних і громадських організацій, яких ми опитали, наголошують на **необхідності проводити реформи та будувати стійкі, прозорі, здорові інституції уже зараз, адже «спорудження будинків» без змін у державі й суспільстві не має сенсу.**

Втім на рівні громад ідея необхідності негайних реформ менш поширена і, як нам видається, не до кінця зрозуміла суспільству; пояснити й обґрунтувати її — одне з важливих завдань комунікації відновлення. Українці опинилися в парадоксальній необхідності одночасного існування в парадигмах «виживати» і «жити», тому **важливим завданням комунікації є ствердження необхідності жити й розвиватися навіть у катастрофічних обставинах.**

Ми вважаємо людиноцентричний підхід правильним та необхідним і у стратегічному плануванні та проведенні процесу відновлення, і в його комунікуванні. **Людиноцентричний підхід означає, що визначальними для прийняття рішень і виділення ресурсів для відновлення є потреби людини і громади.** Потреби не лише безпекові, матеріальні чи економічні, а й соціальні (можливість самореалізації, повноцінного долучення до суспільства) та психоемоційні (потреба в гідному ставленні, потреба бути побаченими й почутими, потреба в доброті).

«Звісно, людині важливо мати дім. Але дослідження показують, що однією з важливих передумов для повернення у звільнені чи поруйновані війною регіони є соціальне середовище. І якщо ми говоримо про інфраструктуру, її пріоритетом мають бути потреби людей, громади», — **Алла Петренко-Лисак, соціологиня, спікерка конференції LMF 2023.**

«Людиноцентризм — це не питання дизайну лавочок. Це можливість для людей, які мешкали в містах, вирішувати, чи хочуть вони повернутись і відбудувати свої міста», — **Іван Вербицький, директор аналітичного центру Cedos, спікер LMF 2023.**

«Потрібно не лавочки ставити під ВЛК, а думати про те, як ми повинні перебудувати суспільство. Ми на десятиліття вперед будемо «країною людей з інвалідністю» — як ми збираємось із цим жити, не дати випасти з суспільства тим, хто сьогодні на фронті?» — **Любов Галан, ГО «Принцип», спікерка LMF 2023.**

Натомість неприйнятним, на наш погляд, є умовний «будівлецентричний» підхід, що передбачає механічне відтворення зруйнованого під час війни (насамперед матеріальних об'єктів). Ми розуміємо, що прагнення відбудувати знищене в тому самому вигляді, у якому воно існувало до руйнування росіянами, є символічним спротивом агресії і демонстрацією спроможності українців контролювати ситуацію. Втім **людноцентричне відновлення дає Україні шанс не лише повернути втрачене, а й розв'язати соціальні, економічні, інфраструктурні та інші проблеми, що виникли за радянської влади та в перші десятиліття незалежності.**

Показовим прикладом є знищення Росією 6 червня 2023 року греблі Каховської гідроелектростанції. Цей злочин завдав докільню й жителям регіону величезної шкоди, частина якої — спустошення Каховського водосховища, яке забезпечувало водою міста, підприємства та сільськогосподарські території півдня України. **Керівник «Укргідроенерго» Ігор Сирота** вже в день катастрофи **заявив**, що греблю та гідроелектростанцію після звільнення регіону відбудують протягом п'яти років; її реконструкція коштуватиме від мільярда до двох мільярдів доларів США й не може бути профінансована з державного бюджету, тож потребуватиме міжнародної фінансової допомоги. Втім екологи застерігають, що саме створення водосховища у 1950-х роках було злочином проти докільня й місцевого населення, і **називають** відбудову греблі поганою ідеєю. Згідно із «Принципами Лугано», **рішення щодо долі водосховища має бути зваженим, ухваленим із залученням міжнародної експертизи та урахуванням інтересів усіх, на кого воно вплине.** А це неможливо без прозорості та відкритої комунікації.

Ще одним прикладом може бути підхід до відновлення закладів охорони здоров'я: **будуючи нові заклади замість зруйнованих, можна позбутися помилок, які ускладнюють надання допомоги та не відповідають безпековим викликам.** Також із відновленням є шанс переглянути наявну мережу з огляду на реальні потреби й особливості громад, кількість населення, географічне розташування тощо.

Людноцентричне відновлення потребує солідарності в суспільстві, поєднання зусиль і залучення всіх зацікавлених людей і організацій.

На нашу думку, сьогодні Україна потребує укладання нового суспільного договору. Насамперед **ми повинні переозначити стосунки між людиною і державою: визначитися, чи хочемо розвивати ідею персональної свободи й відповідальності, чи прагнемо зберегти патерналістську систему з надміром позитивних прав.** Якщо ми декларуємо відданість

ідеї свободи, то повинні бути готовими брати на себе відповідальність.

**Новий суспільний договір повинен починатися не з точкових рішень, а із загальної рамки, спільно визначеної стратегії: куди ми йдемо і до чого прагнемо.** Необхідність починати зі стратегії гостро відчувається саме в питаннях відновлення. Зокрема коли ми говоримо про стратегію повернення на окуповані території. Часто такі розмови починаються із «запиту на покарання»; натомість ми вважаємо, що одне із великих комунікаційних завдань — це необхідність почати розмову саме зі стратегії реінтеграції, визначення її головних принципів.

Україна остаточно визначилася з тим, що хоче бути частиною західного світу — повноправним членом таких наднаціональних структур, як Європейський Союз, НАТО тощо. Далі належить визначити принципи, на яких ми плануємо будувати суспільство, а для цього потрібна участь усіх зацікавлених сторін.

# УЧАСНИКИ ПРОЦЕСУ ВІДНОВЛЕННЯ І ПРИНЦИПИ КОМУНІКАЦІЇ МІЖ НИМИ

Згідно з людиноцентричним підходом, **головним стейкхолдером процесу відновлення є людина**. Потреби і побажання людей мають бути первинними у процесі відновлення. Їх слід збирати, систематизувати, аналізувати, за потреби — оновлювати, а також формулювати відповідно до них конкретні плани відновлення на певних територіях і в певних галузях; **ці плани також повинні бути предметом публічного обговорення**.

Із повномасштабним вторгненням поняття «вразливих спільнот» чи «уражених груп» розширилось. Ба більше, суспільство зрозуміло, що будь-яка людина в будь-який момент може стати людиною з інвалідністю, людиною, що вимушено полишила власний дім, дитиною без батьківської опіки, старшою людиною без догляду, одинокою матір'ю чи одиноким батьком тощо.

Це усвідомлення — одна із засад можливого перезавантаження суспільного договору. Ми маємо шанс на побудову максимально інклюзивного суспільного простору, готового в будь-який момент прийняти кожну людину й відгукнутися на її потреби, бути доступним.

На думку багатьох фахівців, які працюють із різними спільнотами, **має йтися не про преференції, а про недискримінацію**.

«Про кого б ми не говорили — військових, представників правоохоронних органів, кримських татар, депортованих, — ми повинні не дискримінувати, не створювати колективні привілеї. Коли створюються колективні привілеї, в тієї групи, яка цих привілеїв не має, накопичується незгода, яка виливається в антиістеблішментські рухи.

Коли ми бачимо людей, які мають інший досвід (наприклад, ветерани), нам не потрібно кидатися на них зі зливою благ. Треба почати з того, щоб з людиною поговорити, її побачити, її почути. Увага до конкретної людини дає можливість допомагати в межах реальних потреб», — **Арсен Жумаділов, керівник команди з реформи державних закупівель у сфері оборони при Офісі з підтримки змін, спікер LMF 2023.**

Водночас є і резонні зауваження щодо того, що інколи, коли група була довго дискримінована й не мала, скажімо, доступу до освіти чи роботи, вона не може повноцінно функціонувати лише через рівні права, а потребує певних квот і підтримки. **Пошук балансу між цими позиціями теж потребує відкритого суспільного діалогу.**

«Принцип реінтеграції — хоч людей, які повернуться з війни, хоч Криму й кримських татар зокрема, — має бути спільним. Тут помічна річ — це гідність, яка означає, що ми не трактуємо людину як об'єкт. Ми не повинні говорити про людей у пасивних формах: “їм має бути дано, їм має бути забезпечене...” — їхній голос має бути почутий. Вони повинні брати участь у відбудові країни. Мати можливість комунікувати свій досвід і створені умови, щоб цей досвід враховувався. Але цей досвід не має стати універсальним виправданням, аби трактувати їх як об'єкт», — **Світлана Хилюк, деканка Школи права Українського католицького університету, спікерка LMF 2023.**

**Територіальні громади** є первинними осередками і збирання запитів від людей, і надання їм допомоги та локального відновлення; на нинішньому етапі — переважно відновлення життєво необхідних суспільних механізмів і процесів, реконструкції зруйнованих будинків, інфраструктури. Можливості громад і їхня самостійність (проактивність) у процесі відновлення неоднакові: частина громад самі знаходять ресурси й ухвалюють рішення, інші чекають на запровадження централізованого механізму прийняття рішень на рівні держави.

«Ми не маємо прийти з готовими відповідями. Ми не повинні дати інвестиції і сказати “оце вам на дороги, а це вам на мости”. Наша домашня робота — підготувати стратегію, але бути відкритими й одразу вступити в діалог, почути громади, що саме їм потрібно, як вони це бачать. Знайти баланс між бажаннями швидких рішень і якісної послуги. **Комунікація не має бути патерналістською, кінцеві бенефіціари мають зберігати суб'єктність**», — **Вікторія Тимошевська, голова фундації «Здорові рішення для відкритого суспільства», спікерка LMF 2023.**

Окремо слід розглядати кримськотатарську спільноту, адже кримські татари і Крим після звільнення можуть стати окремою рушійною силою для оновлення всієї України. У **документах** групи кримських татар «Ініціатива 26 червня» йдеться, зокрема, про «необхідність розробки бачення ролі та місця кримських татар на звільненому півострові, обговорення нового суспільного договору для кримських татар незалежно від місця їх проживання, забезпечення сталого розвитку Криму з огляду на право

кримськотатарського народу на самовизначення у складі незалежної України за підтримки української політичної нації». Замість повернення у стан до 2014 року ініціатива **пропонує** зробити Крим пілотним майданчиком — місцем, де держава спонукає людей брати на себе ініціативу; «реалізувати нестандартні речі, нестандартні підходи, які дозволять скинути із себе спадок совка і відразу побудувати щось нове, інше».

**Український бізнес** потерпає від війни — руйнувань, економічної кризи, втрати персоналу, зниження споживчого попиту тощо, — і почасти потребує допомоги держави й міжнародних партнерів, щоб відновитись. Місцеві бізнеси є частиною інфраструктури, без якої повернення постраждалих від війни територій до повноцінного життя неможливе. Водночас комерційні компанії є донорами, інвесторами й виконують важливі функції у процесі відновлення; залучення приватних інвестицій визначене одним із пріоритетів у Плані відновлення України. За нашими спостереженнями, саме роль, функції, потреби й можливості залучення українського бізнесу найчастіше «забувають», говорячи про процес відновлення України; і сам бізнес не завжди бачить себе частиною цього процесу, зокрема й реципієнтом допомоги.

«83 % бізнесу зазнали збитків та втрат, а 25 % — руйнувань або пошкоджень. Проте лише третина з них зафіксували або фіксують пошкодження для подання заяв на відшкодування. Не подаються на компенсації, бо не вірять у відшкодування та допомогу — бізнес не бачить сенсу подавати подібні заяви», — **результати соціопитування Transparency International.**

Цікаво, що в уявленні громадян, яких опитала Transparency International, **бізнес має бути не лише важливим, а й головним учасником процесу відновлення.**

**Медіа** — важливий комунікатор між усіма учасниками, майданчик для публічних дискусій про стратегію, механізми і пріоритети відновлення, а також незалежний контролер прозорості та справедливості перебігу цього процесу. Також медіа є «критичною інфраструктурою» процесу відновлення на місцях. Там, де локальні медіа не працюють унаслідок війни або з інших причин, громадяни мають менше можливостей дізнаватися про перспективи відновлення, озвучувати свої потреби й давати зворотний зв'язок, а отже, припускаємо, є більш схильними до патерналізму й пасивності. Тому **доступ жителів постраждалих від війни територій до медіа і зв'язку є також важливим пунктом відновлення.** Це теж питання національної безпеки, адже там, де телевізійні й радійні частоти не займають українські мовники, їх захоплюють російські. Голова Корюківської громади

Ратан Ахмедов розповідає, що на частині території Чернігівської області цифрове ефірне телебачення Т2 досі показує російські пропагандистські телеканали, і єдиною альтернативою для жителів є місцева газета.

У час великої війни роль локальних медіа суттєво зросла (про це свідчать дослідження, наприклад, **Media Development Foundation** та **Львівського медіафоруму**), оскільки зростає роль локальних ідентичностей. Локальні медіа стають важливими акторами комунікації. Тому, **говорячи про відновлення громад, мусимо говорити і про розбудову локальних медіа** — незалежних, життєздатних і таких, що служать своїй аудиторії або громаді, а не владі.

**Організації громадянського суспільства** мають низку різних функцій у процесі відновлення. Вони пропонують експертизу та інтелектуальні ресурси, щоб планувати окремі проєкти в межах відновлення (особливо ті з них, які працюють як аналітичні центри). Вони ініціюють, супроводжують і контролюють втілення проєктів за підтримки міжнародних донорських організацій, виконуючи роль посередників між донорами й реципієнтами в Україні (державними структурами, громадами, окремими організаціями або людьми). Також неурядові організації стимулюють виникнення так званої політичної волі в державних інституцій і органів влади, спонукаючи їх до рішень, необхідних для прозорого, людиноцентричного, ефективного процесу відновлення. Зрештою, серйозні неурядові організації є не лише ретрансляторами, а й авторами та втілювачами нових суспільних наративів і правил гри.

«В ідеалі громадські організації мають ставити питання, формувати теми для суспільного обговорення. Влада не повинна додумувати, що хоче суспільство. Громадянське суспільство повинно озвучувати запит», — **Павло Ковтонюк, співзасновник Українського центру охорони здоров'я.**

На практиці організаціям громадянського суспільства, які працюють у певних сферах, доводиться займатися адвокацією і просуванням підходів та рішень, які вони вважають правильними, на всіх рівнях — від міжнародних донорів до громад і окремих громадян. Просвітницька й мобілізаційна роль громадянських організацій надзвичайно важлива, адже що більше українців застосовуватимуть свої громадянські права та інструменти контролю, то більше шансів досягти бажаних результатів відновлення, зокрема трансформації не лише простору, а й держави й суспільства.

**Наукові та експертні установи** (think tanks) допомагають іншим учасникам дослідити й визначити потреби, а також пропонують політики, підходи й рішення, щоб досягнути цілі відновлення. Збирання й аналізування запитів від конкретних людей, організацій і громад, які вони сформулювали, є первинним для формулювання потреб відновлення, однак може не враховувати аспектів, важливих для розв'язання проблем згідно з Принципами Лугано (наприклад, із забезпеченням гендерної рівності, мінімізацією шкоди для довкілля тощо). Особливу роль у межах цієї групи відіграють організації, які займаються проєктуванням (архітектурні фірми, конструкторські бюро, проєктні інститути тощо). Принципово важливим чинником є кроссекторальність і мультидисциплінарність, об'єднання фахових експертиз із різних царин. Так, на думку експертів фундації «Здорові рішення для відкритого суспільства», до будь-якого відновлення у громаді мають бути залучені фахівці з охорони здоров'я, і навпаки — розвиток системи охорони здоров'я має відбуватися за участі економістів, освітян, фахівців з управління тощо.

**Міжнародні партнери.** Ця категорія охоплює великий спектр різноманітних суб'єктів — від міждержавних об'єднань (таких як Європейський Союз) і урядів держав до міжнародних організацій і благодійних фондів. Надавати допомогу Україні для відновлення можуть також комерційні компанії, громади (муніципалітети), ба навіть окремі доброчинці. Партнерська допомога надається в різній формі (гроші, інші ресурси, консультації, технології тощо) й на різних рівнях; її реципієнтами або посередниками між донором і реципієнтом можуть бути державні органи, органи місцевого самоврядування, організації громадянського суспільства (і благодійні фонди також) або окремі громадяни. Крім надання допомоги, міжнародні партнери контролюють її отримання, розподіл і використання, а також беруть консультативну участь у формуванні політик, підходів і принципів, за якими відбувається відновлення України.

За час повномасштабного вторгнення ми отримали колосальний обсяг гуманітарної та мілітарної допомоги від партнерів. Але сьогодні все більше інституцій і організацій мають запит також на допомогу консультативну: навчання й допомогу щодо запровадження найкращих світових практик у різних сферах. Це також потребує комунікації з міжнародними донорами й партнерами.



*«У питанні відновлення і реінтеграції — багато різних ліній і тематичних фокусів. Це не просто відбудова чи відновлення архітектури. Ми дивимося на культурну й освітню складову, закріплення і побудову української ідентичності. Починаючи від вибудовування політик на національному рівні й*

закінчуючи безпосередньою допомогою громадам у відновленні. Ще одним нашим завданням є підтримка організацій громадянського суспільства і медіа, які відіграють і відіграватимуть важливу роль у відновленні», — **Ігор Вишняк, старший менеджер з розвитку проектів, Проект Агентства США з міжнародного розвитку USAID «Зміцнення громадської довіри», UCBI4**

Вплив міжнародних донорів на формування порядку денного відновлення не слід переоцінювати, адже всі головні рішення й ініціативи належать українській стороні. «Відновлення України має належати українцям. І будь-яка допомога від донорів має йти у відповідь на запити, сформульовані українцями», — каже **Ірина Хом'як із German Marshall Fund**. Тож сподівання, що міжнародні партнери самі «наведуть лад» у справах українського відновлення, є марними.

**Центральна влада** — Кабінет Міністрів; президент; Верховна Рада; окремі міністерства, зокрема Міністерство з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій, Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури, Міністерство цифрової трансформації, Міністерство охорони здоров'я України, Міністерство освіти і науки, Міністерство культури й інформаційної політики, Міністерство ветеранів, Міністерство соціальної політики та інші; спеціалізовані структури — Державне агентство відновлення та розвитку інфраструктури України, Національна рада з відновлення України від наслідків війни тощо.

Згідно з принципом децентралізованого відновлення, державна влада має виконувати передусім функції стратегічного планування і формування політик, стратегічних комунікацій із міжнародними партнерами, почасти — нагляду й контролю (завдання правоохоронних органів).

«У сучасному світі держава на рівні національному мусить виконувати лише дві функції: кодифікувати ті домовленості, щодо яких важливий загальнонаціональний консенсус, та впроваджувати ті з них, які не можна реалізувати на місцевому рівні (наприклад, оборона й безпека). Усе, що може бути реалізовано на локальному рівні, реалізується локально», — **Арсен Жумаділов, керівник команди з реформи державних закупівель у сфері оборони при Офісі з підтримки змін, спікер LMF 2013.**

Натомість на практиці ми часто бачимо або неготовність громад брати відповідальність у свої руки, нерозуміння власної відповідальності та можливостей, або ж спроби органів центральної влади «відмотати назад» здобутки децентралізації і зосередити повноту влади в центрі. Серед

лідерів громад, яких ми опитали, багато хто відзначав, що вони інколи не бачать чіткої межі, де закінчуються повноваження державної влади і де починаються місцевої.

«Сьогодні ми представили результати жителям Посад-Покровського. Багато з них вперше мали змогу ознайомитись з архітектурою, загальними параметрами та майбутнім обліком їхнього містечка – нового, сучасного, створеного з урахуванням потреб кожної групи населення та з принципами доступності та інклюзивності», — **керівник Державного агентства відновлення Мустафа Найєм розповідає** про роботу, яку його агентство проводило протягом двох місяців разом із Міністерством розвитку громад, територій та інфраструктури для звільненого села на Херсонщині. Попри важливу функцію інших учасників (місцевого самоврядування, неурядових організацій, донорів) у цій роботі, керівництву агентства важливо наголосити на головній ролі держави. Натомість, на нашу думку, **бенефіціари будь-яких проєктів відновлення мали би стати повноправними суб'єктами діалогу й бути залученими до ухвалення рішень.**

Аналізуючи коментарі представників різних груп стейкхолдерів, ми зауважили, що багато з них у відповідях на запитання про комунікації відновлення насамперед говорять про комунікації центральної влади, спрямовані на всіх інших учасників процесу. Втім у цьому документі **під комунікаціями відновлення ми розуміємо взаємодію між усіма учасниками процесу.**

# ПРОБЛЕМИ І ВИКЛИКИ ДЛЯ КОМУНІКАЦІЇ ВІДНОВЛЕННЯ

У цьому документі йдеться про внутрішню комунікацію, себто ту, що відбувається всередині України, хоча частина її учасників — міжнародні партнери — можуть перебувати поза межами країни. Комунікація відновлення назовні, для інших держав і світової спільноти загалом — важлива тема, варта окремого дослідження.

Ніхто з опитаних для цього документа експертів, громадських діячів, журналістів і представників міжнародних донорських організацій не оцінив високо теперішнього рівня комунікацій відновлення. Ми виокремили лише найчастіше згадувані та найочевидніші проблеми.

**Комунікація не є пріоритетом.** Прозора й відкрита комунікація не задекларована як один із пріоритетів організації процесу відновлення. У «Принципах Лугано» йдеться про прозорість, однак лише в контексті запобігання корупції і фінансовим зловживанням: *«Процес відновлення повинен бути прозорим і підзвітним українському народу. Потрібно систематично зміцнювати верховенство права та викорінювати корупцію. Усі види фінансування потреб відновлення мають бути чесними та прозорими»*. У Плані відновлення про комунікацію також не йдеться. Голова Державного агентства відновлення та розвитку інфраструктури України Мустафа Найєм серед головних викликів на шляху до відновлення **називає** спроможність будувати, процедури міжнародних інституцій та необхідність звітувати про витрати, ані словом не згадуючи комунікацію всередині суспільства.

Органи державної влади, з одного боку, прагнуть замкнути на собі якомога більше процесів, які стосуються відновлення, з іншого — не готові до повноцінної паритетної участі в комунікації між усіма учасниками. Тому замість передбаченого у «Принципах Лугано» децентралізованого процесу, заснованого на горизонтальних зв'язках і максимальному залученні громадян, вибудовується закритий вертикальний механізм, яким повністю керує влада, де іншим учасникам виділена роль виконавців (щось на кшталт «Великого будівництва»).

Якщо ми як суспільство прагнемо укласти новий суспільний договір на засадах свободи, гідності й відповідальності, то прозора комунікація та залучення бенефіціарів до прийняття рішень є для цього головною передумовою.

### **Відсутність відчуття залученості у важливих учасників процесу.**

В Україні та на міжнародному рівні розроблена й ухвалена низка законодавчих актів і офіційних програмних документів відновлення: **Указ** про створення Національної ради з відновлення від наслідків війни; План відновлення України; спільні декларації урядів України та **Італії, Франції, Німеччини і Великої Британії**; **План дій** Ради Європи для України на 2023—2026 роки «Стойкість, відновлення та відбудова»; **Міжнародний реєстр збитків**; **Концепція проєкту шефства** над окремими регіонами; **програма Євросоюзу** «Новий європейський баухаус»; **державна платформа DREAM** для координації, **програма «Відновлення»** тощо.

Втім від більшості опитаних, які не належать до органів державної влади, ми в тій чи іншій формі чули нарікання на відсутність єдиного офіційного джерела інформації, брак стратегії чи плану, або ж «нерозуміння, хто що має робити», бо «різні процеси розпорошені і відокремлені», «все робиться інтуїтивно». В уявленні багатьох із них **хтось** — імовірно, центральна влада, — **має скласти ще конкретніший і глобальніший план**, який міститиме всі аспекти відновлення (хоча це вочевидь суперечить ідеї децентралізації). На нашу думку, таке бачення свідчить не так про вади планів і дорожніх карт, уже складених для відновлення, як про системну проблему комунікації, через яку **у важливих стейкхолдерів виникає відчуття незалученості або брак розуміння, яку саме функцію вони виконують** у межах цих планів і програм.

«Є брак розуміння рішень, що пропонуються чи приймаються місцевою владою, та базової довіри до цих рішень. Часто це зумовлено браком обґрунтувань, непрозорістю процесу прийняття рішень чи недоброчесністю людей, що приймають такі рішення, або минулим досвідом. Також бракує розуміння користі конструктивного діалогу і ефективності залучення в процеси прийняття рішень: із всіх форм залучення люди найбільш готові критикувати рішення влади в публічному полі, але готовність брати участь в публічних обговореннях, залучення в дослідження чи робочі групи з певних питань лишається на слабкому рівні, особливо в громадах зі здебільшого сільським населенням. Спостерігаємо паралізуючий ефект браку віри в користь конструктивного діалогу і впливу власної думки на загальний процес», — **Анастасія Пустова, бюро стратегічного супроводу Superwise.**

Про цей розрив і говорить **директор міжнародного фонду «Відродження» Олександр Сушко**, спостерігаючи за розвитком обговорень на конференції з відновлення України в Лондоні: «Увагу багатьох тут привернув певний дисонанс між риторикою західних партнерів та українських урядовців у питаннях залучення громадянського суспільства. Для перших це аксіома

і критерій “правильності” будь-яких процесів. Для других — не до кінця зрозуміла сутність, про яку краще промовчати. А без такого залучення нічого не вийде».

**Відсутність ефективної координації.** Окремі групи учасників — і навіть окремі учасники в межах певної групи — не знають і не враховують ідей, намірів, можливостей і дій інших.

«Між стейкхолдерами відновлення медіа, громадянським суспільством, владою громади, регіону і урядом немає координації. Деякі зі стейкхолдерів прямо кажуть, що спілкуватись, наприклад, із владою — це не їхня робота», — **Гоар Ходжаян, директорка програми ІТР у Східній Європі, представниця IMS (International Media Support).**

У Декларації Лугано йдеться про «створення ефективної координаційної платформи між Урядом України та всіма його двосторонніми та багатосторонніми партнерами, організаціями та міжнародними фінансовими організаціями для підготовки і реалізації Плану відновлення та розвитку України, спираючись на існуючі структури та встановлюючи чіткий зв'язок з широким порядком денним реформ». Фактично **такої платформи досі не існує**; частина опитуваних представників донорських і громадських організацій тлумачить слова про платформу як фігуральний вислів.

На практиці рішення щодо відновлення значною мірою ухвалюють або на державному рівні в межах окремих міністерств і відомств (часто не враховуючи ситуації на місцях), або на локальному рівні в безпосередньому спілкуванні між донорами та громадами, окремими місцевими організаціями, установами, групами людей чи громадянами. Це дає змогу задовольнити екстрені потреби, однак створює ризики «клаптикового» відновлення без стратегії, неефективного витрачання ресурсів і зловживання. У **результаті таких неузгоджених дій Україна втрачає шанс застосувати на всіх територіях, які потребують відновлення, сучасні європейські практики** на зразок безбар'єрності, інклюзивності, а також нешкідливі для довкілля «зелені» технології та рішення, перехід на які передбачено у «Принципах Лугано».

**Голова Близнюківської громади з Харківщини Геннадій Король** розповідає, що внаслідок децентралізації, і особливо за часів великої війни, співпраця громади з органами державної влади стала ефективнішою. «Тепер я можу зателефонувати голові адміністрації й обговорити наші потреби. І це не

виняток, а правило», — каже Геннадій. Утім залучення громади до проєктів із відновлення (особливо тих, що адмініструють неурядові організації), за його словами, недостатнє, бо бракує і працівників, які могли б відстежувати й аналізувати інформацію про можливості, і проєктних менеджерів.

«Раніше, допомагаючи громадам сформувати розуміння системи здоров'я та управління нею, ми часто стикалися з “поважним” головою, на якого дивишся і розумієш, що це — глухий кут. Треба було кожного разу вигадувати, як обійти цього голову і втілити в громаді найкращі практики. І за широкою спиною місцевого очільника ми бачили класних людей, які замкнені в цій спільноті і думають, що вони приречені на цього голову. Після останнього семінару я побачив інше: людей, які зачекалися на нові ідеї, на структурні зміни в своїх містечках. Зрозуміло, що ми відчуваємо перед ними обов'язок», — **Михайло Довгопол, менеджер проєктів Харківської експертної групи підтримки медичної реформи.**

Наслідком відсутності ефективної координації стає множина точкових ідей і рішень, які обговорюють, пропонують або втілюють різні стейкхолдери, однак не поєднують у єдину стратегію.

Міністерство відновлення і **коаліція Rise Ukraine** у травні 2023 року презентували комунікаційну платформу електронної екосистеми управління відновленням DREAM, однак, зі слів розробників, її впровадження триватиме до кінця року. Прогнозувати її дієвість завчасно.

**Погана поінформованість суспільства.** Більшість опитаних представників громадських організацій оцінюють поінформованість українського суспільства про важливі події, плани і проблеми, пов'язані з відновленням, як вкрай низьку. Опитані представники регіональних медіа кажуть, що жителі їхніх регіонів часто ставлять запитання про кількість виділених на відновлення ресурсів, перелік об'єктів, які повинні бути відновлені тощо.

**Головна редакторка «Вільного радіо» з Донеччини Анна Сердюк** розповідає, що серед аудиторії цього медіа точаться дискусії про несправедливість системи надання допомоги тим, чиє житло зруйноване у 2022—2023 роках, порівняно з тими, хто постраждав у попередні роки війни. «Також люди не розуміють, чи гроші, які виділяються в межах програми “єВідновлення”, — до 200 тисяч гривень, — остаточні, чи можна буде отримати ще. Адже декому цього не вистачить», — розповіла Анна.

На нашу думку, і рівень поінформованості українців (не лише жителів територій, найбільш постраждалих від війни) про плани і перебіг процесу відновлення, їхні уявлення про пріоритети, виклики й очікувані результати цього процесу потребують повноцінного соціологічного дослідження. Частота згадок про відновлення («відбудову», «розбудову» тощо) у провідних медіа не гарантує поінформованості аудиторії, оскільки значна частина цих згадок є декларативними або присвячені суто матеріальній стороні відновлення, наприклад, отриманню компенсацій за втрачене житло. Ми вважаємо за необхідне висвітлювати не лише матеріальні аспекти, а й те, чи при ухваленні рішень застосовують «оптику здоров'я» (як те, що ми робимо, допомагає і суспільству, і окремим людям бути здоровішими), чи враховані інтереси різних спільнот, нові безпекові виклики, інклюзивні чинники, екологічні технології тощо.

### **Брак доступу до медіа, комунікаційної інфраструктури і зв'язку.**

Території, найбільш зруйновані війною, почасти досі не мають електропостачання, покриття теле- і радіосигналом, мобільного зв'язку й інтернету. Локальні медіа не працюють або люди не мають до них доступу. За таких умов ефективно збирати інформацію про поточні потреби жителів таких територій, а також інформувати їх про можливості й перспективи відновлення, складно або неможливо. Зазвичай у таких випадках комунікація відбувається за посередництвом або працівників і керівництва громади й комунальних служб, або волонтерів і представників громадських організацій, і є нерегулярною. Отже, на територіях, які зазнали найбільших втрат і потребують екстреного відновлення життєво важливої інфраструктури й соціальних інституцій, ризик, що рішення щодо відновлення ухвалюватимуть, не враховуючи інтересів, потреб і можливостей усіх стейкхолдерів, найвищий.

**Надмірна забюрократизованість** державних програм допомоги на відновлення за відсутності конкретної перспективи. **Дмитро Невеселий, голова Зеленодольської громади у Дніпропетровській області**, коментує: *«Зараз триває бюрократичний процес, від якого люди втомлюються. Держава збирає в людей стоси документів, поки їм на голову кризь діри у стелі тече вода. Вони хочуть знати, коли їм надійдуть гроші або інша допомога, а не просто подавати заявки. Люди живуть тут і тепер»*. Відсутність швидкого результату, на який розраховують люди, викликає зневіру у спроможності центральної влади допомогти їм у розв'язанні проблем. Натомість вони покладаються на ресурси громади, донорів і власні сили.

Ця проблема особливо стосується процесу комунікації: медіа і громадським активістам, які потребують інформації про плани, ресурси й об'єкти відновлення, відмовляють у безпосередньому спілкуванні, вимагаючи писати офіційні запити й чекати на формальні відповіді, які в багатьох випадках виявляються порожніми відписками. На проблеми в отриманні відповідей саме від державних органів влади або органів місцевого самоврядування нарікає значна частина опитаних журналістів.

Самі **потреби людей і громад можуть швидко змінюватись**. Як розповідає Дмитро Невеселий із Зеленодольська, центральна влада й міжнародні донори збирають інформацію про потреби громади, однак іноді нові проблеми та виклики вимагають змінити пріоритети. За словами голови Зеленодольської громади, **міжнародні донори реагують на ці зміни оперативніше, ніж центральна влада**. У результаті центральна влада ухвалює рішення без достатньої статистичної інформації та розуміння потреб окремих територій, і частина запитів, які подають у межах державних програм, на момент розгляду вже не актуальні.

**Закриті реєстри й засекречена інформація про бюджетні гроші.** Україна має довгу історію боротьби за доступ до публічної інформації, прозорість державних і комунальних фінансів. Теперішня ситуація, коли з міркувань (або під приводом) національної безпеки значна частина публічної інформації засекречена, нівелює здобутки громадянського суспільства в цій царині і створює ризики корупційних зловживань, зокрема у сфері відновлення.

«Уявіть, що ви не знаєте, скільки грошей у вас у гаманці, і вам не дають їх порухувати до кінця війни. Саме це відбувається з витратами на відновлення — нам пропонують почекати кінця війни, а потім дізнатися, скільки було грошей і на що їх витратили», — **Надія Бабинська-Вірна, експертка з доступу до інформації, учасниця Форуму громадянського суспільства «Обриси майбутнього: перемога, відновлення та модернізація України».**

Засекретити намагаються інформацію не лише про витрати на відновлення, а й про самі об'єкти інфраструктури, які його потребують, і потреби в ресурсах. Зокрема одне з видань Миколаївської області, зібравши з відкритих джерел інформацію про цивільні інфраструктурні об'єкти, які планують відбудувати, отримало від служби відновлення та розвитку інфраструктури попередження щодо небажаності такої публікації, адже нею, мовляв, може скористатись ворог.

На важкодоступність інформації про відновлення та закритість місцевих органів виконавчої влади, військових адміністрацій і органів місцевого самоврядування нарікають практично всі опитані журналісти. *«Найважче з органами місцевого самоврядування, які дуже повільно і максимально загально відповідають на запити, а більшість інформації взагалі не вважають за потрібне надавати, посилаючись на “воєнний стан” або “не на часі”»*, — розповідає **Юлія Банкова, головна редакторка Liga.net.**

Громади й неурядові організації також нарікають на надмірну засекреченість інформації про військових: без розуміння кількості ветеранів та того, скільки з них уже сьогодні мають інвалідність, громадам і профільним організаціям важко планувати дії, необхідні для подальшої реінтеграції ветеранів у спільноти та надання їм допомоги.

**Брак професійних комунікаторів.** Люди, які добре знаються на комунікаціях, потрібні і для формулювання порядку денного процесу відновлення на різних рівнях, і щоб пояснювати українцям, як їм долучатись до відновлення, і для обміну інформацією між учасниками процесу. Від респондентів із різних середовищ ми не раз чули про дефіцит фахових комунікаторів у громадах. Часто цю функцію вимушено беруть на себе голови громад або інші працівники органів місцевого самоврядування, витрачаючи час і зусилля, які могли б спрямувати на виконання їхніх прямих обов'язків. Міжнародні й українські неурядові організації, що спеціалізуються на комунікаціях, проводять тренінги для працівників органів місцевого самоврядування, однак саме лише покращення комунікаційних навичок посадовців, які не є комунікаційниками, не розв'яже проблеми. Від експертів у сфері місцевого самоврядування ми чули також думку, що керівництво громад потрібно знайомити з принципами забезпечення прозорості, вже знайомими громадським організаціям і багатьом органам влади, які мають досвід проєктів, фінансованих іноземними донорами. Адже вимоги тут значною мірою відрізняються від стандартів української бюрократії.

Брак фахових комунікаційників — проблема також багатьох державних інституцій. Журналісти нарікають, що навіть новітні інституції часто тижнями не можуть підготувати відповідь на запит або просто ігнорують його, або ж відповідають відпискою. А відповіддю на критичні публікації може стати бойкот журналіста або й медіа.

**Брак довіри в суспільстві.** Недовіра великої частини суспільства до будь-яких змін і трансформацій — великий комунікаційний виклик для будь-якого процесу реформ і відновлення за новими принципами. Це

системна «хвороба» українського суспільства, яка дещо видозмінилась у час великої війни, коли різко зросла довіра до окремих інституцій і груп (армії, волонтерів та інших), проте не зникла. Брак довіри обмежує можливості учасників процесу відновлення, які прагнуть побудувати здорову комунікацію.

# ЯК ЗРОБИТИ КОМУНІКАЦІЇ ВІДНОВЛЕННЯ ЕФЕКТИВНІШИМИ

**Визначити й зафіксувати пріоритетність комунікації** у головних міжнародних і національних документах, які регламентують відновлення України. Це не розв'яже всіх проблем, але дасть учасникам розуміння важливості комунікації, а це може стати передумовою для інтенсивнішої роботи в цій площині. Втім незалежно від того, чи буде комунікація проголошена одним із пріоритетів, усім учасникам процесу варто приділяти їй більше уваги у своїх дискусіях і концептуальних напрацюваннях.

**Сформулювати принципи людиноцентричного відновлення зрозуміло для всіх.** Щоб подолати спорадичність, безсистемність, непевність знань і уявлень українців про принципи і плани відновлення, потрібна масштабна інформаційно-роз'яснювальна кампанія, яку б розробила і провела центральна влада у співпраці з компетентними у сфері комунікацій організаціями громадянського суспільства. За підсумками цієї кампанії в пересічного українця, а надто в представника медіа або громадської організації, не повинно залишитись відкритих питань на зразок «Чи має Україна план відновлення?», «Хто за що заплатить?», «Хто і за яким принципом розподіляє ресурси?», «Навіщо починати відновлення до закінчення війни?», «Чому відновлення не обмежується будівництвом будинків?» тощо. Також кожен українець повинен побачити доступні для нього варіанти залучення до процесу відновлення.

«**Іван Вербицький із Cedos** розповідає, як респондентів соціопитування — молодих українців — запитали, чи хочуть вони брати участь у відновленні. 90 % відповіли «так, хочемо», але лише кілька відсотків зазначили, що вже беруть участь у цьому процесі. На думку Івана, різниця між 90 % тих, хто хотів би, і малою часткою тих, хто робить, — це не лише різниця між тим, що люди кажуть і як вони діють. *«Люди просто не розуміють, що таке відновлення. Є красиве слово “відновлення”, але що воно значить для кожної людини і кожної громади? Я думаю, завданням медіа тут є пояснити, як ці красиві слова й урядові проєкти пов'язані з кожною громадою»,* — коментує Іван Вербицький.»

**Не будувати державної монополії і вертикалі комунікації.** Учасникам процесу відновлення слід позбутись надмірних очікувань щодо «ефективної комунікації від влади» й бути проактивними, налагоджуючи діалог між собою. Сподівання на владу ведуть, з одного боку, до вивченої

безпорадності, з іншого — сприяють надмірній централізації процесу і посиленню ролі центральної влади там, де має бути навпаки. Державній владі не слід намагатися монополізувати й контролювати комунікації на всіх рівнях, а натомість задавати рамку й надавати інформацію, яка може наповнити змістом комунікації між іншими учасниками.

«Я вважаю найкращим варіантом каскадну стратегію — від загальної комунікації від держави до парасолькових комунікацій, адаптованих до рівнів області та далі — окремих громад. Вважаю, що ініціювати це мають профільні міністерства, реалізовувати — експертна група з профі з комунікацій та дослідницькими інституціями, що мають готові дані щодо найпоширеніших викликів та потреб громад. Бачу результатом загальноукраїнську кампанію з ключовими повідомленнями + каскадування її до рівня громад за рахунок гнучкої системи меседжів та візуального коду, які би покривали найбільш типові виклики та легко адаптовувалися громадами на місцях під свої нагальні потреби. Бачу цінність такого підходу у створенні ефекту синергії із загальнодержавною кампанією, а значить, не тільки впізнаваність, ефективну частоту і вплив, а й відчуття єдності країни в зустрічі цих викликів», — **Анастасія Пустова, бюро стратегічного супроводу Superwise.**

**Говорити «єдиним голосом», але чесно.** Експерти, які працюють у сфері стратегічних комунікацій, називають однією з головних передумов якісної та ефективної комунікації відновлення **принцип єдиного голосу (one voice) для всіх органів влади.** Втілення цього принципу вимагає налагодженої і неперервної координації та взаємодії органів влади; відмови від будь-якої конкуренції різних гілок, органів влади й установ за право бути лідером і формувати порядок денний у сфері відновлення; відмови від використання теми відновлення у власних іміджевих цілях. Комунікація «єдиним голосом» повинна бути чесною і відкритою.

Єдиний голос держави **не означає** централізації комунікацій, пов'язаних із відновленням. Влада може ініціювати діалог, виступати модератором, пояснювати певні політики та інформувати про плани, пропонувати майданчики та інструменти комунікації, однак не монополізувати її.

**Говорити не лише про нові будинки, а й про нову країну.** Керівникам держави та представникам органів державної влади **не слід звужувати уявлення про відновлення до «будівлецентричного».** До прикладу, у зверненні до народу 14 червня президент **Володимир Зеленський** сказав: «Ключовий український принцип — простий і справедливий, а саме: жодної руїни в Україні не залишиться. Все відбудуємо, все

відновимо, і вже точно знаємо, які кроки в якому таймінгу та якими силами потрібно зробити, щоб перемогти російську агресію й нашою відбудовою. Коли руїни зникають, то програє не просто агресор, а й сама ідея агресії». Навіть якщо слово «руїна» вжите фігурально, в аудиторії складається образ відновлення саме як спорудження нових будинків замість зруйнованих. Як каже **співзасновник Українського центру охорони здоров'я Павло Ковтонюк**, «відбудова не має сприйматися буквально як будівництво наново того, що знищено. Має йтися про модернізацію країни, вступ до ЄС тощо». Якщо не органи влади, то інші учасники — громадянське суспільство, міжнародні партнери, медіа — мають повертати проблематику нематеріальної складової відновлення на порядок денний.

**Ділитися досвідом тих, кому вдається.** Історії успішного партнерства міжнародних і українських неурядових організацій, фондів, наукових установ, бізнесу й урядових структур у проєктах із відновлення слід масштабувати та пропонувати як модель для інших учасників. Приклади спроможних проактивних громад, які успішно планують і втілюють проєкти з відновлення, — доносити до інших громад, заохочуючи їх до участі й діалогу. Тут знадобиться **журналістика рішень**: її інструменти можуть застосовувати не лише українські та локальні медіа, а й інші комунікаційні майданчики — офіційні сайти та сторінки в соцмережах громад, неурядових організацій, органів влади та інших учасників.

**Допомагати медіа бути життєздатними.** Відродження і підтримка медіа і на територіях, що найбільше постраждали від бойових дій, і в Україні загалом має бути одним із першочергових завдань у процесі відновлення. Локальні незалежні якісні **медіа**, медіа громад, а також Суспільне, наявне в усіх регіонах, **слід сприймати як життєво важливу інфраструктуру** для відновлення повноцінного життя на постраждалих територіях.

Донорам варто підтримувати українські медіа матеріально за умови, що вони дотримуються професійних стандартів, Кодексу етики українського журналіста та є залученими до комунікації процесу відновлення, щоб забезпечити прозорість і відкритість. Особливу увагу варто приділити осередкам розслідувальної журналістики, які важливі для запобігання корупції. Також доречними будуть тренінгові й просвітницькі навчальні проєкти для локальних журналістів, що допоможуть розібратись у темах, безпосередньо пов'язаних із відновленням.

Медіа, зі свого боку, слід із власної ініціативи (а не лише в межах грантових проєктів) висвітлювати й аналізувати важливі для аудиторії події, зміни й ініціативи, пов'язані з відновленням. А також усвідомлювати

особливу відповідальність за точність, правдивість і повноту матеріалів про відновлення, адже дискредитація цього процесу чи його поверхове сприйняття аудиторією, яка часто схильна до простих рішень і висновків, може негативно відобразитись на результатах.

Локальні незалежні медіа і громадські організації мають компетенції, щоб бути фасилітаторами діалогу між усіма учасниками процесу відновлення, модераторами дискусії про плани і втілення проєктів у громадах, а також контролювати, чи рішення щодо відновлення ухвалюють прозоро і з дотриманням усіх демократичних процедур.

Донорським організаціям варто посилювати спроможність медіа і громадських організацій, підтримуючи цільові проєкти саме в цій сфері. Аби така підтримка була ефективною й не марнувалась на медіа чи організації, які не мають потрібних компетенцій або насправді є залежними від місцевої влади чи інших зацікавлених сторін, потрібно застосовувати механізми зовнішнього моніторингу й сертифікації. Для медіа це може бути **Journalism Trust Initiative**, що від травня 2023 року доступна в Україні; можна також розвивати локальні ініціативи білих списків, які підтримують медійні громадські організації.

**Відкрити дані, які повинні бути відкритими.** Засекречування будь-якої публічної інформації, яка стосується відновлення, слід звести до мінімуму й обґрунтувати відповідно до **конкретних заборон і обмежень**, які існують у час дії воєнного стану. Усі дані про розподіл і витрачання міжнародної фінансової і матеріальної допомоги, а також грошей платників податків із державного бюджету й бюджетів громад повинні бути доступними для суспільства й відкрито обговорюватись, за винятком випадків, коли військові та спеціальні служби мають вагомі застереження щодо ризиків для національної безпеки й оборони. Ніщо не може бути засекречено «про всяк випадок». Будь-яка спроба приховати розкрадання ресурсів, призначених для відновлення, під приводом «воєнного стану» може стати згубною для довіри між головними учасниками процесу. Потрібен баланс між військовою таємницею і необхідністю доступу громад до інформації про потенційну кількість ветеранів (також і тих, які мають інвалідність).

**Полегшувати доступ до інформації про можливості** для тих учасників (передусім це стосується громад і місцевих бізнесів), які поки що не мають змоги займатись моніторингом і пошуком інформації й партнерств. Від опитаних із різних груп ми чули, що потенційні реципієнти допомоги й учасники проєктів із відновлення втрачають можливості через недостатню проактивність. Громадські організації, які мають комунікаційні компетенції

й достатні ресурси, можуть брати на себе функцію інформаційних хабів для інших учасників.

**Сприяти підвищенню фахового рівня комунікацій.** Однією із форм допомоги громадам, органам місцевої влади, місцевим громадським організаціям, залученим до контролю і втілення процесу відновлення, може бути надання грантів на залучення (бажано — досить тривале) професійних комунікаційників, які працюватимуть саме з темою відновлення. Такі комунікаційники можуть працювати за контрактом або бути позаштатними консультантами (менторами), що розроблятимуть для штатних працівників громади комунікаційну стратегію, посадові інструкції тощо й допомагатимуть їм підвищувати кваліфікацію. Це допоможе частково розв'язати проблему, яку **Анастасія Пустова з бюро Superwise** формулює як *«глобальний брак культури діалогу, ефективного обміну, взаємодії та пошуку спільного, брак м'яких навичок та базової довіри. В ідеалі для кожної громади варто розробити комунікаційну стратегію, що стосуватиметься саме проєктів із відновлення.»*

Зі слів представників громад і неурядових організацій, потреба у фахових проєктних менеджерах є принаймні не меншою, ніж у комунікаційниках, але ця проблема потребує окремого дослідження.

**Більше пояснювати.** Комунікаторам з усіх груп учасників варто приділяти більше уваги роз'ясненню тих механізмів і цілей людиноцентричного відновлення, які можуть не бути очевидними пересічній людині. Важливу роль тут можуть відіграти локальні лідери думок (активісти, підприємці, науковці, педагоги, ветерани, блогери тощо), які візьмуть на себе роль «амбасадорів» людиноцентричного відновлення, пояснюючи орієнтованим на них аудиторіям принципи організації та важливі нюанси цього процесу, а також пропонуючи можливі варіанти залучення

«Треба більше пояснювати про економічні процеси — я впевнена, що більшість людей не знає, з чого формується бюджет міста чи держави. Говорити про зміну підходів, пояснювати “на пальцях”, чому мамі п'ятирічної дитини краще поїхати в опорну лікарню за 50 кілометрів від житла; чому там допомога кваліфікованіша; чому не можна облаштувати таке саме біля її дому. Працювати за принципом “теорії змін”: де ми є, чого нам треба досягти, що нам треба для цього зробити», — **Софія Скиба, головна редакторка видання «Перший криворізький».**

«Суспільний запит важливий, але для його виникнення необхідна й відкритість органів місцевого самоврядування, державних адміністрацій, інакше люди не відчуватимуть найменшої доцільності в тому, щоб говорити про розвиток громади, суспільний діалог тощо. Активним мешканцям треба пояснювати, як влаштовані міста, чому важливо мати візію та стратегію міста, а представників влади треба навчати ініціювати такі дискусії в суспільстві та знаходити відповідних модераторів», — **Дмитро Тіщенко**, засновник сумського видання «Цукр».

**Долучати бізнес до процесу відновлення.** Бізнесам, особливо новоствореним, перепрофільованим або перевезеним з окупованих або постраждалих від війни територій, потрібна допомога й підтримка для залучення в економічні процеси, пов'язані з відновленням. Для цього необхідно налагодити їхню комунікацію з органами місцевого самоврядування, які оголошують тендери, і локальними медіа. Це, до речі, нагода переглянути сформовані в Україні відносини між медіа і бізнесом, часто засновані суто на комерційній вигоді.

**Більше досліджувати.** Грамотні комунікації завжди побудовані на глибоких знаннях про цільову аудиторію. Окремі соціологічні дослідження в окремих регіонах, проведені за підтримки міжнародних і українських неурядових організацій, не дають змоги побачити об'ємну картинку потреб, побажань, уявлень, страхів, упереджень і мрій українців, пов'язаних із відновленням та майбутнім їхньої країни. Конструювати ж уявлення про потреби українців на підставі статистичної інформації щодо заявок на допомогу — означає знову ж таки скотитись у «будівлецентричний» підхід. Масштабні соціологічні опитування, фокус-групи та інші дослідження слід проводити періодично, щоб інформація не втрачала актуальності.

**Заохочувати, а не блокувати дискусії.** Одностайність є важливою для мобілізації суспільства в час війни, однак там, де не йдеться про національну безпеку й оборону, пора, як каже **Павло Ковтонюк з Українського центру охорони здоров'я**, «переходити від комунікацій воєнного часу, спрямованих на мобілізацію моралі, до комунікацій часу відновлення, а це діалог, суперечки, конкуренція ідей». Без відкритих фахових і суспільних дискусій, зокрема на медійних майданчиках, організатори й виконавці проєктів із відновлення приречені на ухвалення і втілення невдалих, помилкових рішень, які принесуть суспільству розчарування і загальмують рух у напрямі, яку визначила Декларація Лугано.

«Головне завдання для всіх нас — говорити між собою, з різними людьми і громадами. Які наші очікування, чого ми хочемо, як ми бачимо наше майбутнє? Це головне завдання для кожної громади, кожного органу місцевого самоврядування, — розпочати цю розмову. Тоді в нас буде відчуття спільноти і суб'єктності, буде бачення, і ми будемо знати, що робити з нашими містами і громадами», — **Іван Вербицький, Cedos.**

**Розширити розмову про відновлення на всю Україну.** Хоча більшість ресурсів і уваги закономірно зосереджені в областях, де відбувались або досі тривають бойові дії і/або окупація, інфраструктурні й соціальні проблеми внаслідок російської агресії виникли на всій території країни. Жителі регіонів, віддалених від зони бойових дій, також повинні бути залучені до дискусій і участі у процесі відновлення, а суспільство — поінформованим і готовим до того, що цей процес поширюється на всю Україну.

«Я дізналася, що до проєктів відновлення потраплять і західні області, випадково — меседжів від влади про це я раніше не чула. Це стежка, яку варто вже прокладати, пояснювати, що переїзд багатьох людей — це навантаження на інфраструктуру. Потрібно більше шкіл, лікарень, транспорту тощо. І гроші підуть за людьми — якщо люди живуть не в Мар'їнці, а в Татарові, то там для них школу і побудують. Без пояснення суспільство може погано сприйняти проєкти з відновлення у західних областях», — **Анна Сердюк, «Вільне радіо».**

Власне комунікації відновлення мають сягати не лише всієї території України (і окупованої, якщо це можливо), а й за її межі — важливою аудиторією є біженці, які пов'язують із перспективами відновлення свої надії на повернення. **Соціологиня Алла Петренко-Лисак** під час LMF 2023 сформулювала головний меседж для них: «Повертайтеся, аби разом відбудувати й відновлювати Україну».

**Інтенсивніша й ефективніша комунікація посилює надію і зменшує страхи.** Результати опитування Київського міжнародного інституту соціології «Споживання медіа та переконання щодо відбудови у прифронтових та звільнених українських громадах», проведеного у Дніпропетровській, Запорізькій, Миколаївській, Одеській, Сумській, Харківській, Херсонській і Чернігівській областях, свідчать, що головним джерелом надії на відновлення для жителів постраждалих територій є інформація про залучення міжнародних партнерів, а також державні й місцеві програми з відновлення.

«Міжнародні і урядові програми, спрямовані на відновлення; повідомлення, що міжнародні донори і партнери беруть участь у процесі і розробляють програми відновлення; залученість громади до розв'язання їхніх проблем; увага, яку світ звертає на їхній регіон, — ось що дає людям надію, що колись і десь вони зможуть повернутись до нормального життя», — **Ксенія Іванишин, експертка з досліджень, Проект Агентства США з міжнародного розвитку USAID «Зміцнення громадської довіри» UCBI4, спікерка LMF 2023.**

Натомість перешкодами для відновлення найчастіше називають корумпованість влади і брак ресурсів. Припускаємо, що вчасне і повне інформування про партнерства, програми, плани та проекти в межах відновлення, а також про інструменти забезпечення прозорості й запобігання корупції у цьому процесі, може дати людям більше надії та позбавити деяких страхів.

# ЩО МОЖУТЬ ЗРОБИТИ ДЛЯ КРАЩОЇ КОМУНІКАЦІЇ ВІДНОВЛЕННЯ:

## Органи державної влади

- Надати комунікації пріоритетного значення у планах відновлення.
- Відмовитись від спроб монополізувати комунікацію.
- Відмовитись від самопіару та змагання за лідерство у сфері відновлення.
- Запропонувати майданчик для взаємодії всіх стейкхолдерів.
- Бути відкритішими, відмовитись від засекречування даних.
- Говорити не лише про будівлі, а й про нематеріальний аспект відновлення.
- Разом з іншими учасниками процесу більше пояснювати й інформувати про відновлення.

## Органи місцевого самоврядування

- Бути відкритішими для громадян, медіа й неурядових організацій.
- Налагоджувати комунікацію з іншими стейкхолдерами.
- Сприяти відродженню та виживанню місцевих медіа.
- Залучати бізнес, зокрема новостворений і перевезений, до співпраці в межах відновлення.

## Організації громадянського суспільства

- Повертати нематеріальну складову відновлення на порядок денний.
- Аналізувати, критикувати, доповнювати плани, стратегії і політики влади.
- Допомогати громадам і органам державної влади посилювати комунікаційну спроможність.

## Медіа

- Збирати й аналізувати інформацію про перебіг процесу відновлення.
- Фасилітувати й модерувати діалог стейкхолдерів відновлення.
- Висвітлювати (не лише в межах грантів) проблематику відновлення.
- Розслідувати й викривати випадки корупції.
- Наполягати на більшій відкритості органів влади й місцевого самоврядування.

## Міжнародні партнери і донори

- Вимагати, щоб прозорість процесу відновлення не обмежувалась звітуванням про витрачання грошей, а й передбачала відкритий діалог між усіма учасниками на етапі, що передує ухваленню рішень
- Підтримувати медіа і громадські організації, які фасилітують діалог про відновлення.
- Обирати реципієнтами підтримки якісні, відповідальні й незалежні медіа.
- Створити для громад і органів влади можливості залучати фахових комунікаторів.

### Наукові й експертні установи

- Розробляти і пропонувати ефективні й сучасні політики та підходи до відновлення.
- Проводити соціологічні та інші дослідження обізнаності, потреб і очікувань громадян.

### Український бізнес

- Формулювати й озвучувати свої потреби та можливості, які стосуються процесу відновлення.
- Підтримувати в міру своїх можливостей інших учасників процесу, які цього потребують.

### Громадяни

- Не обмежувати своїх запитів у межах відновлення отриманням матеріальної допомоги.
- Брати активну участь у суспільному діалозі, озвучуючи свої очікування й потреби, пов'язані з відновленням.





**Здорові  
рішення**  
для відкритого суспільства



**USAID**  
ВІД АМЕРИКАНСЬКОГО НАРОДУ

---

Щоб знати про проекти Львівського медіафоруму з підтримки  
й розвитку медіа, підпишіться на сторінки організації у соцмережах:

 [\*\*Facebook\*\*](#)     [\*\*Instagram\*\*](#)

Стежити за роботою фундації «Здорові рішення для відкритого  
суспільства» і долучатися до діалогу можна на [\*\*ФБ-сторінці\*\*](#)

Комунікувати з фундацією з різних питань: [\*\*healthsolutions.ua@gmail.com\*\*](mailto:healthsolutions.ua@gmail.com)

Сайт: [\*\*https://healthsolutions.ngo/\*\*](https://healthsolutions.ngo/)

Будемо раді отримати ваш відгук про дослідження та обговорити  
ідеї для співпраці [\*\*havryliv@lvivmediaforum.com\*\*](mailto:havryliv@lvivmediaforum.com)

---