

«Як підготувати Стратегію розвитку територіальної громади? Бери і роби!»

Анатолій Ткачук

НОВА ПАРАДИГМА ПОЛІТИКИ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ В СУЧАСНОМУ СВІТІ спонукає до стратегічного планування.

	Традиційна регіональна політика	Нова парадигма
Цілі	<i>Балансування економічного розвитку через тимчасову компенсацію розривів розвитку між регіонами</i>	<i>Виявлення і реалізація прихованого та недооціненого потенціалу розвитку регіону</i>
Стратегії	<i>Секторальний підхід</i>	<i>Інтегровані проекти розвитку</i>
Інструменти	<i>Субсидії і державна допомога</i>	<i>«М'яка» і «тверда» інфраструктура</i>
Суб'єкти	<i>Центральний уряд</i>	<i>Різні рівні врядування</i>
	Перерозподіл ресурсів від більш розвинутих до менш розвинутих регіонів	Розбудова конкурентного регіону шляхом залучення усіх регіональних суб'єктів розвитку та використання ключових активів регіону

НОВА ПАРАДИГМА РОЗВИТКУ: ЛЮДИ – ЕКОНОМІКА - ДОВКІЛЛЯ



ДОСТУП ДО ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ ДЛЯ КРАЇН-ЧЛЕНІВ ЄС:

- Україна, як член ЄС отримає доступ до значних фінансових ресурсів з **Європейського фонду регіонального розвитку та Фонду згуртованості**. Ці фонди спеціально створені для зменшення диспропорцій між регіонами та сприяння збалансованому розвитку;
- **Європейського фонду сільськогосподарського орієнтування та гарантування (ЄФСОГ), Європейського фонду сільськогосподарських гарантій (ЄФСГ) і Європейського сільськогосподарського фонду сільського розвитку (ЄСФСГ)**- цей фонд безпосередньо фінансує проекти розвитку сільських територій.
- Проте аби отримати ці ресурси мають бути сформовані чіткі планувальні документи, які спрямовані на вирішення проблем, що заважають розвитку, стимулюють використання місцевого потенціалу.



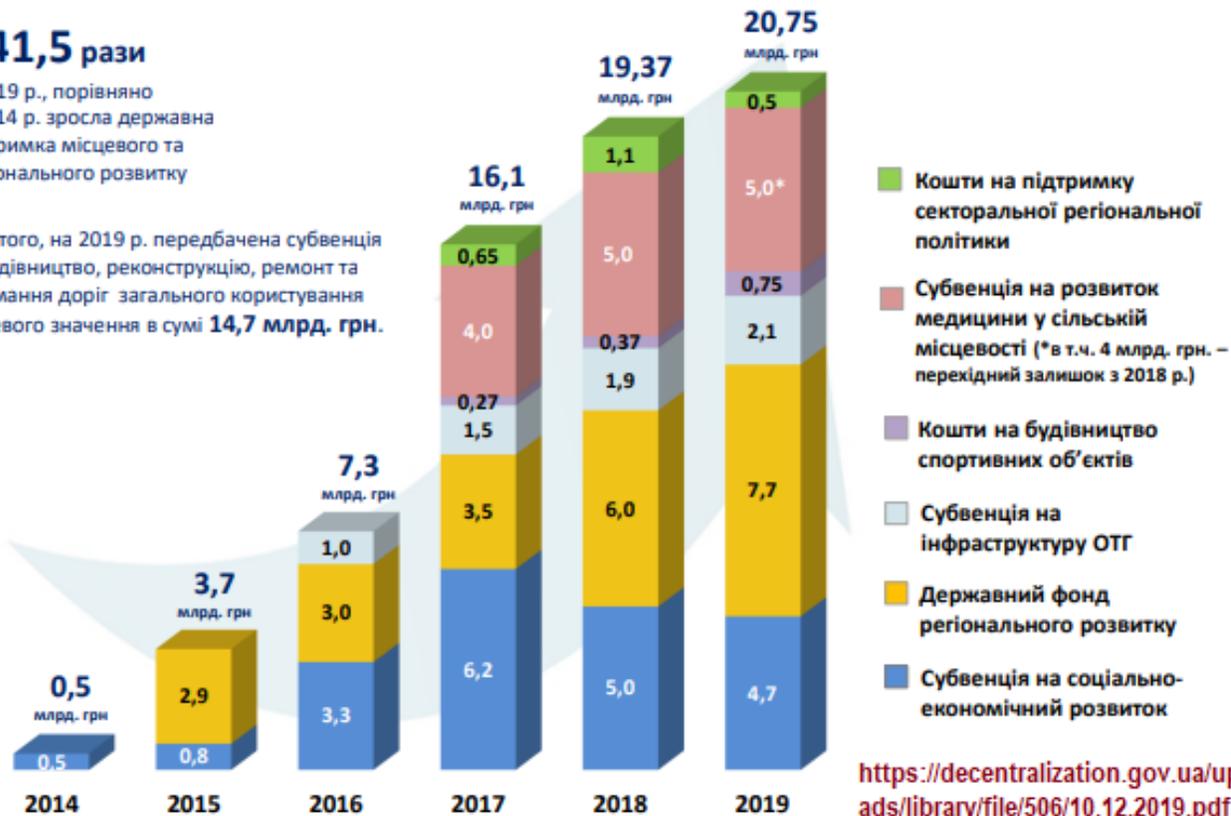
ТАК, ЯК БУЛО, ТЕПЕР НЕ БУДЕ

Ситі роки. Державна підтримка громад і регіонів.

у 41,5 рази

в 2019 р., порівняно з 2014 р. зросла державна підтримка місцевого та регіонального розвитку

Крім того, на 2019 р. передбачена субвенція на будівництво, реконструкцію, ремонт та утримання доріг загального користування місцевого значення в сумі **14,7 млрд. грн.**



<https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/506/10.12.2019.pdf>

Впродовж 2015 – 2019 років держава стимулювала створення громад суттєвими ресурсами. Громади, які починали процес першими, отримували субвенцію на інфраструктуру впродовж 5 років.

Це дало змогу значно покращити ситуацію у громадах.

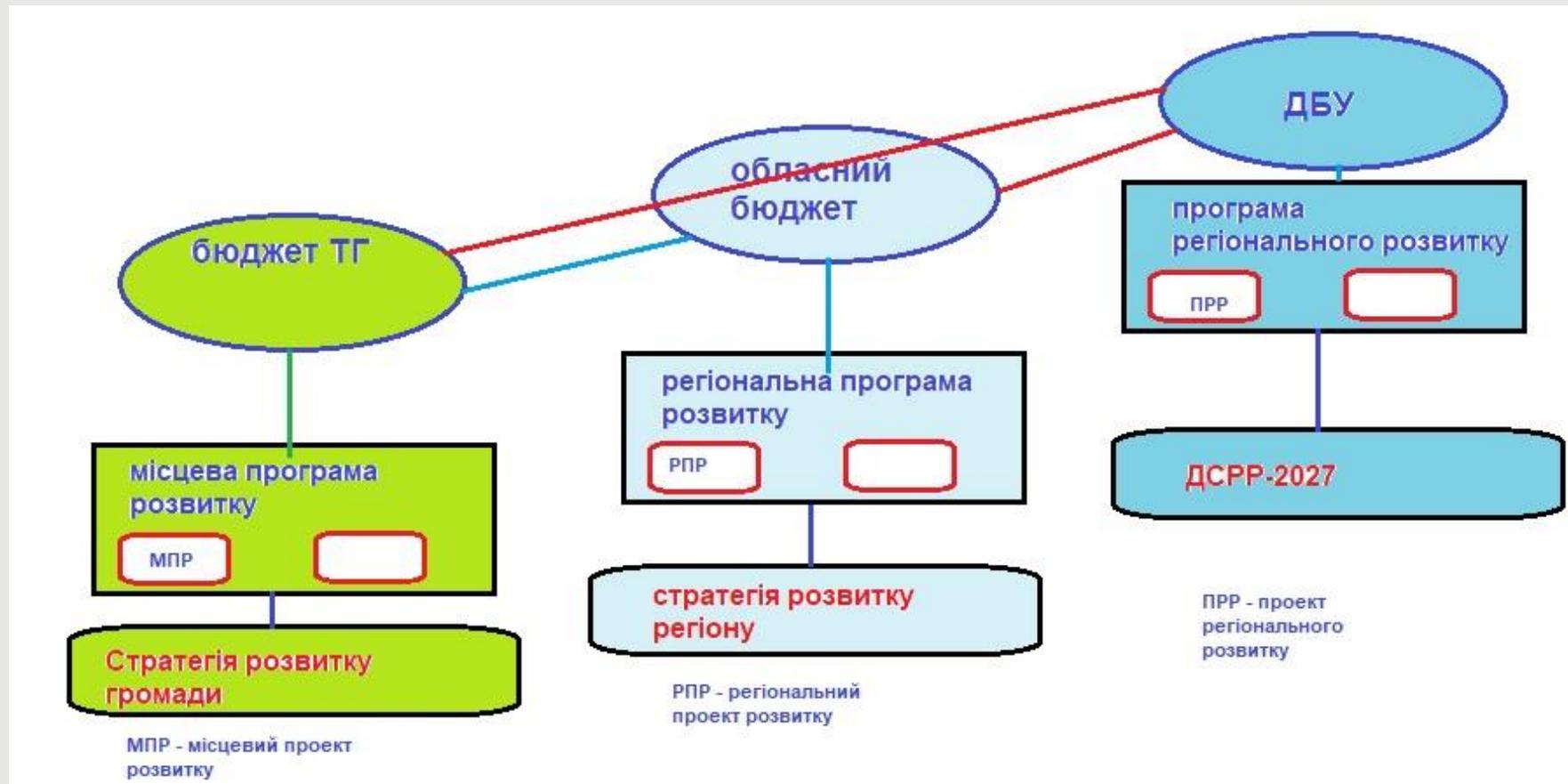
Війна перекреслила можливість отримувати такі “дармові” ресурси. Тепер ресурсів стало мало і за них потрібно боротись: економія непродуктивних витрат, розвиток місцевих ринків, стимулювання експорту, пошук зовнішніх ресурсів

ВЗАЄМОУВ'ЯЗКА У ПРОСТОРИ ТА ЧАСІ ПЛАНУВАЛЬНИХ ДОКУМЕНТІВ

Що? Стратегія розвитку	Де? Просторовий план	Коли? Фінанси
Державна стратегія регіонального розвитку	Генеральна схема планування території України	Державний бюджет України
Стратегія розвитку області	Схема планування території області	Державний бюджет України, Бюджет області
Стратегія розвитку територіальної громади	Містобудівна документація громади	Державний бюджет України, Бюджет області, Бюджет ТГ Ресурси, залучені з інших джерел

ЛОГІКА СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ:

насправді наявність стратегії спрощує управління у громаді, зменшує лобістські впливи



СТРАТЕГІЧНІ та Оперативні ЦІЛІ ДСРР2027(оновленої)

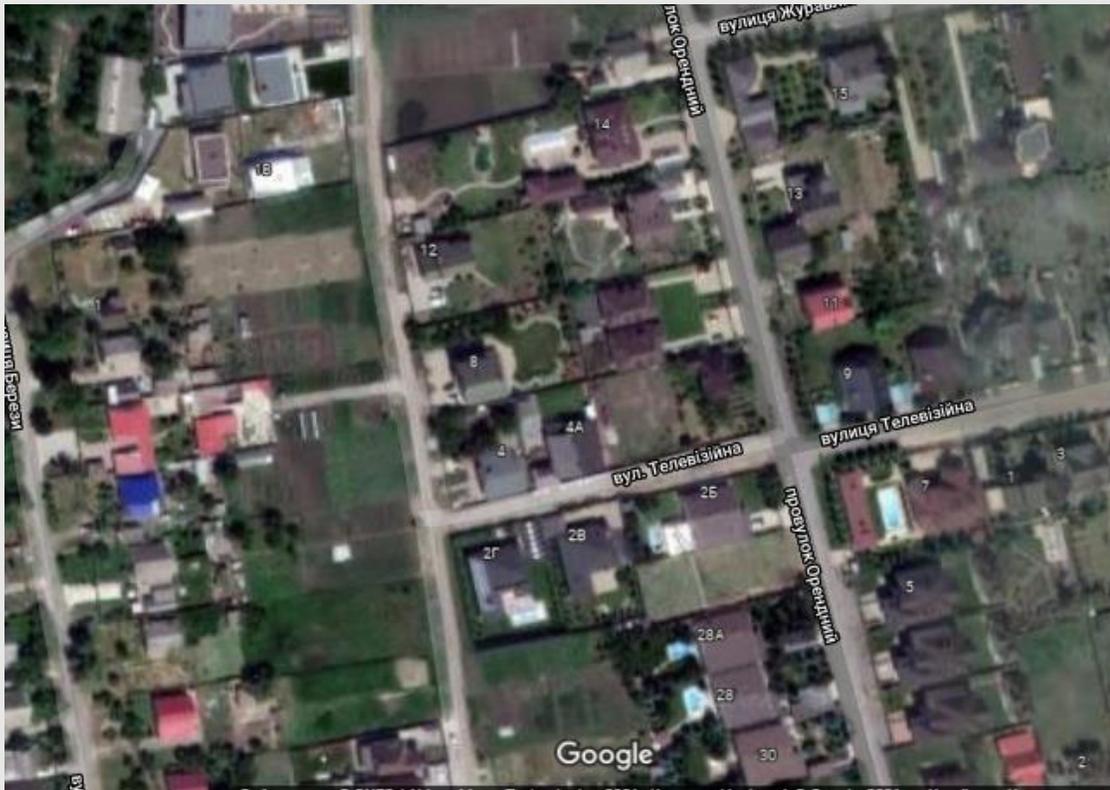
Стратегічна ціль “Формування згуртованої держави в соціальному, гуманітарному, економічному, кліматичному, екологічному, безпековому та просторовому вимірах”	Стратегічна ціль “Підвищення рівня конкурентоспроможності регіонів”	Стратегічна ціль “Розбудова ефективного багаторівневого врядування”
Оперативна ціль 1. Забезпечення інтегрованого розвитку територій з урахуванням інтересів майбутніх поколінь	Оперативна ціль 1. Інфраструктура, стійка до безпекових, соціальних та економічних викликів	Оперативна ціль 1. Розвиток інституційної спроможності органів публічної влади з урахування кращих практик ЄС
Оперативна ціль 2. Задоволення потреби населення у якісних адміністративних і публічних послугах	Оперативна ціль 2. Сильна, спроможна та конкурентоспроможна регіональна економіка	Оперативна ціль 2. Розвиток різних форм співробітництва та ефективне управління публічними інвестиціями
Оперативна ціль 3. Соціальний захист ветеранів війни та їх сімей, внутрішньо переміщених осіб та інших вразливих груп населення		

ФТТ РЕАЛЬНО ІСНУЮТЬ І МАЮТЬ ДОСИТЬ ЧІТКІ СПІЛЬНІ ОЗНАКИ. Знайдіть себе тут.

ФТТ	кваліфікація
Території відновлення	Необхідні і достатні умови: вплив війни та ступінь ураження. Підкатегорії та ступенем ураження.
Сільські території	Ознаки та місце розміщення. Підкатегорії: приміські сільські території; сільські в несприятливих
Прикордонні у несприятливих умовах	Прикордонні ТГ у зоні 30 км вздовж україно-російського/білоруського кордонів
Гірські	В карпатському гірському масиві відповідно до критеріїв у законі
території, що підлягають економічній реструктуризації	Старопромислові, вугільні, добувні згідно критеріїв
Регіональні полюси зростання	Необхідні та достатні умов. Друге місто після облцентру, або група міст
міські агломерації	Понад 500 тисяч населення, мережа менших міст зав'язана на головне місто

ПРИКЛАД: ПРИМІСЬКІ ТА ПЕРИФЕРІЙНІ СІЛЬСЬКІ ТЕРИТОРІЇ

Приміське село Велика Олександрівка



Периферійне село Михайлівка





КАРТА УКРАЇНИ



**ПРИКЛАД:
МАКРОРЕГІОНИ ЗА
ПОКАЗНИКАМИ БЕЗПЕКИ.
ПРИКОРДОННІ ТЕРИТОРІЇ
В НЕСПРИЯТЛИВИХ
УМОВАХ**

NOTA BENE! ХТО МОЖЕ НЕ ЗАСТОСОВУВАТИ СТРАТЕГІЇ?

2. Установити, що:

- 1) для регіонів, віднесених до територій відновлення, на період реалізації плану відновлення та розвитку регіонів відповідно до частини п'ятої статті 11⁻³ Закону України "Про засади державної регіональної політики" в редакції цього Закону (але не пізніше 1 січня 2027 року) положення щодо реалізації регіональних стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації можуть не застосовуватися;
- 2) для територіальних громад, віднесених до територій відновлення, на період реалізації плану відновлення та розвитку територіальної громади відповідно до частини шостої статті 11⁻³ Закону України "Про засади державної регіональної політики" в редакції цього Закону (але не пізніше 1 січня 2027 року) положення щодо розроблення та реалізації стратегій розвитку територіальних громад та планів заходів з їх реалізації можуть не застосовуватися;

ОСНОВНІ ДОКУМЕНТИ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ



Це основні документи, які має ухвалити місцева рада.

Тут ми говоритимемо в основному про стратегію розвитку територіальної громади, але варто розуміти, що всі ці документи є взаємопов'язаними.

ЧОМУ ТЕРИТОРІАЛЬНІ ГРОМАДИ РОЗРОБЛЯЮТЬ СТРАТЕГІЇ?

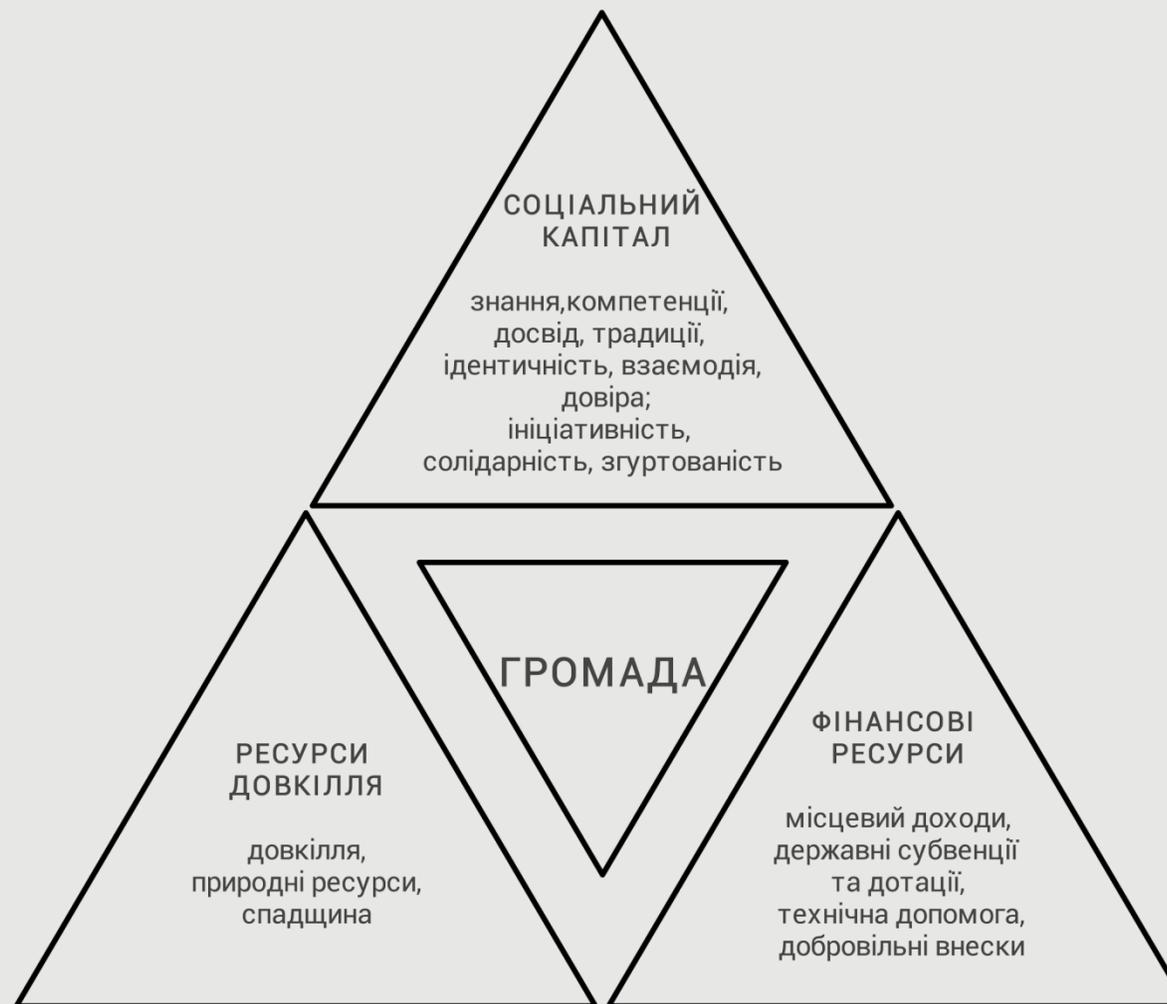
1. Їм запропонували це зробити в рамках проекту МТД.
2. Всі сусіди уже мають стратегії, нам також потрібно.
3. Цього вимагає закон. (ця підстава лише 2023 року).
4. Аби більш ефективно використовувати бюджет.
5. Аби зрозуміти свої можливості для розвитку і використати їх.
6. Аби залучити “інвестора”(так їм казали)
7. Аби

На жаль єдиного розуміння, для чого потрібна стратегія розвитку територіальної громади у більшості громад досі нема.

ДЛЯ ЧОГО ВСЕ ТАКИ СТРАТЕГІЯ?

1. Бюджетна децентралізація є достатньо глибокою, падіння ВВП велике, тому додаткових ресурсів з державних податків та субвенцій для місцевого самоврядування очікувати не варто.
2. Економічна криза, пов'язана з війною, блокадою транзиту обмежує можливості для розвитку великих компаній та інвестиції у громади з зовні.
3. Вимушена еміграція, погана демографія скорочує кількість жителів – відтак скорочує загальну дотацію, скорочує кількість працівників та відрахування ПДФО
4. В цих умовах ключовим завданням влади у територіальних громадах є залучення нових жителів у громаду, створення умов для самозайнятості населення, створені ланцюжків доданої вартості у громаді на основі партнерств дрібних і середніх виробників.
5. Аби зберегти громаду, а ще краще досягнути результатів, потрібно ставити цілі і мати план їх досягнення - потрібна стратегія.

ПІРАМІДА РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ: БАЖАНО НЕ ПЕРЕВЕРТАТИ



ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ: ЗАКОНОДАВСТВО

- ✓ Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні»;
- ✓ Закон України «Про засади державної регіональної політики»;
- ✓ Закон України «Про регулювання містобудівної діяльності»;
- ✓ Закон України «Про стратегічну екологічну оцінку»
- ✓ Указ Президента України «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року»

ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ:

Наказ Мінрегіону від 21 грудня 2022 року N 265

Про затвердження Методичних рекомендацій щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад

Методика орієнтує на збирання багатьох показників, цифр, але не вказує, що з ними робити:

Орієнтовна структура для здійснення соціально-економічного аналізу громади:

Вступ

1. Загальна характеристика громади.
2. Земельні та природні ресурси.
3. Населення та трудові ресурси.
4. Економіка громади.
5. Фінансовий стан та бюджет громади.
6. Житлово-комунальне господарство.
7. Соціальна інфраструктура.
8. Транспортна інфраструктура та зв'язок.
9. Інфраструктура торгівлі та послуг.
10. Стан довкілля.

ОСНОВНІ ЕТАПИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

етап	зміст
підготовка	вивчення ситуації у територіальній громаді, основних проблем та становища різних груп жителів, збір статистичних даних, проведення необхідних опитувань, фокус-груп із заінтересованими сторонами (проведення на цій основі соціально-економічного та SWOT-аналізу);
планування	визначення сценаріїв розвитку, стратегічного бачення, стратегічних і оперативних цілей(дерево цілей), способів реалізації Стратегії (завдань);
впровадження	затвердження Стратегії, плану заходів з реалізації, місцевих програм та проектів, формування на цій основі, моніторинг досягнення цілей та їх коригування у разі необхідності;
оцінювання	визначення результатів впливу реалізації Стратегії на розвиток територіальної громади, досягнення запланованих результатів та врахування їх у наступному планувальному циклі.

КЛЮЧОВІ ЕТАПИ РОБОТИ НАД СТРАТЕГІЄЮ

Етап	Зміст
Підготовчий	Створити робочу групу; залучити консультанта; повідомити про початок робіт у громаді
Збір та аналіз даних	Зібрати дані, необхідні для підготовки СЕА, провести опитування серед жителів громади, провести засідання фокус груп з визначення потреб, готуємо СЕА
Моделювання сценаріїв	Розгляд варіантів розвитку подій на середньострокову перспективу. Інерційний, песимістичний, базовий, модернізаційний – різні сценарії можливі, обираємо найбільш ймовірний
Формулювання бачення майбутнього	Проводимо SWOT аналіз, визначаємо конкурентні переваги, формулюємо бачення, порівнюємо із результатами СЕА, уточнюємо бачення
Створення дерева цілей	Формулюємо стратегічні, оперативні цілі та завдання, які необхідні для досягнення бачення майбутнього
Остаточне формування проекту стратегії	Оформлюємо стратегію відповідно до методики, організуємо обговорення, вносимо необхідні уточнення, готуємо СЕО, вносимо проект на розгляд ради

ФОРМАЛЬНІ РЕЧІ НА ПІДГОТОВЧОМУ ЕТАПІ. НЕ ЗАБУДЬТЕ.

- підготувати та затвердити необхідні розпорядчі акти для юридичного оформлення процесу розробки Стратегії та робочий план;
- визначити структурний підрозділ виконавчого органу ради, відповідальний за підготовку проекту Стратегії;
- затвердити Положення та сформувати Робочу групу з розроблення Стратегії;
- по можливості залучити досвідченого консультанта;
- організувати збір статистичних і економічних даних для соціально-економічного аналізу;
- здійснити оцінку потреб жителів громади та зацікавлених сторін;
- **Забезпечити широку участь громадськості у процесі!**

ЯК ЗАБЕЗПЕЧУВАТИ ПУБЛІЧНІСТЬ?

- Для забезпечення публічності і прозорості процесу розроблення проекту Стратегії необхідно:
- повідомити через офіційний вебсайт та/або через медіа міської, селищної, сільської ради про початок роботи над проектом Стратегії, з визначенням строків і форми подання пропозицій до нього від заінтересованих сторін;

Відкрийте групу в одному з найбільш популярних у вас месенджерів для обміну інформацією та повідомленнями про роботу, визначіть модератора групи.

НАВІЩО ЗАЛУЧАТИ ЖИТЕЛІВ ГРОМАДИ ДО СТРАТЕГУВАННЯ?



Жителі:

дізнаються більше про громаду
можуть висловити свою думку
починають краще розуміти владу
генерують нові ідеї
стають патріотами своєї громади

Органи МС:

Краще зрозуміють, що турбує людей;
Наскільки жителі готові до змін;
покращать рівень довіри жителів громади до органів МС;
отримають нові можливості для комунікації

ПІДГОТОВКА МАПИ ЗАІНТЕРЕСОВАНИХ СТОРІН

З ким працювати і як працювати? Концентруйтеся на активі, пасив можна інформувати.



ЗАЛУЧЕННЯ МОЛОДІ ДО РОБОТИ НАД СТРАТЕГІЄЮ – ЦЕ ВАЖЛИВО



Почати варто з простої вправи:

Що у вас в громаді є найкращого;

Що у вас в громаді є найгіршого;

Що б ви хотіли мати в громаді.

2 хвилини на кожне запитання. Далі сортування і визначення головних ідей.

Така вправа дасть змогу почати формувати опитування для всієї громади, оскільки ви отримаєте набір ідей.

Якщо зробити такі ж вправи ще у кількох фокус групах, перше опитування буде готовим.

ЩО МОЖУТЬ РОБИТИ УЧНІ/МОЛОДЬ ДЛЯ СЕБЕ І ДЛЯ РОЗВИТКУ ГРОМАДИ?

1. Використовувати мережу інтернет для просування позитивної інформації про громаду.
2. Проводити озеленення громади, висадку дерев та кущів на занедбаних територіях і вирощувати для цього розсаду самостійно.
3. Планувати разом з місцевою радою правила благоустрою.
4. Облаштовувати спільні громадські простори.
5. Готувати проекти для вирішення конкретних проблем локального характеру.
6. Допомогати впроваджувати нові підходи до довкілля та використання ресурсів.

ПЛАНУВАННЯ ТА ВИКОНАННЯ: ДВА ДОКУМЕНТИ (при підготовці стратегії варто думати і за план)

- **Стратегія розвитку територіальної громади** (далі – Стратегія) – документ стратегічного планування державної регіональної політики, що визначає на довгостроковий період (7 років) стратегічні та оперативні цілі, завдання для сталого економічного і соціального розвитку територіальної громади;
- **План заходів з реалізації стратегії розвитку територіальної громади** (далі – План заходів) – документ реалізації державної регіональної політики, що передбачає місцеві програми розвитку, заходи, проекти у середньостроковій перспективі на 3 – 4 роки, відповідно до завдань, визначених у Стратегії, з визначенням відповідальних виконавців, строків виконання, обсягів і джерел фінансування та індикаторів результативності їх виконання;

NOTA BENE : УПРАВЛІННЯ, ОРІЄНТОВАНЕ НА РЕЗУЛЬТАТ, RESULTS-BASED MANAGEMENT – ЩО ЦЕ ТАКЕ І НАВІЩО ЦЕ ПОТРІБНО?

управління, орієнтоване на результат є універсальним підходом, який може застосовуватись, як до політики розвитку громади в цілому так і до проекту розвитку зокрема.

Найважливішими складовими такого підходу є: детальне з`ясування потреб різних груп людей у громаді; визначення причин проблем, що не дозволяють забезпечити ці потреби; вибір оптимального варіанта виходячи із можливих альтернатив та наявних ресурсів для вирішення проблеми/задоволення потреби; визначення певного результату, який має бути зрозумілим і таким, що його можна об`єктивно оцінити.

Філософія управління, орієнтованого на результати

- **управління, орієнтоване на результат** – управління, що спрямовується на **розв’язання проблем та/або задоволення потреб** бенефіціарів, здійснюється на основі стратегічного планування, що передбачає вибір найбільш оптимального варіанту досягнення визначених кінцевих результатів, які оцінюються на основі вимірюваних індикаторів при моніторингу.
- **Кінцевий результат:** Зміни, яких ми хочемо досягнути і є сенсом розробки та реалізації стратегії, програми або проекту, і він проявляється через сталість позитивних змін для жителів громад \бенефіціарів.

ПРИКЛАД ЗАСТОСУВАННЯ RBM ПІДХОДУ:

Школярі із сіл Вербівка та Лозова у зимовий період часто не відвідують школу, відтак рівень їх знань значно гірший від знань інших учнів цієї школи. Причина такої ситуації у тому, що взимку, через особливості рельєфу, дороги до цих сіл перемітає снігом і шкільний автобус не може привезти дітей до школи.

Які можуть бути варіанти вирішення цієї проблеми?

- *організація при школі гуртожитку для дітей для їх проживання в зимовий період;*
- *організація розчищення доріг комунальним підприємством; організація розчищення доріг за рахунок договору з приватним виконавцем, який має такі можливості і розміщений у цих територіях;*
- *купівля снігохода;*
- *організація онлайн навчання для цих дітей.*

АБИ ГОВОРИТИ ОДНІЄЮ МОВОЮ: КЛЮЧОВІ ТЕРМІНИ.

- **МЕТА** (від [лат.](#) *meta*) — означає бачення/стан в майбутньому, котрий хочемо отримати відносно теперішнього. Мета є бажаною кінцевою точкою процесу/шляху.
- **ЦІЛЬ** - Те, до чого прагнуть, чого намагаються досягти рухаючись до мети.
- **ЗАВДАННЯ** - Наперед визначений, запланований для виконання обсяг роботи; те, що потрібно здійснити.
- **ЗАХІД** - Сукупність дій або засобів для досягнення, здійснення чого-небудь.
- **РЕЗУЛЬТАТ**- остаточний, кінцевий підсумок виконання якого-небудь завдання, діяльності, рішення.
- **вигодонабувач** (бенефіціар) - фізична особа, група фізичних осіб, об'єднаних певними спільними інтересами чи ознаками, які проживають у межах територіальної громади, а також юридичні особи, у цих громадах, в інтересах яких реалізується реалізовується місцева стратегія.

ПРИБЛИЗНА СТРУКТУРА СТРАТЕГІЇ

- Розділ 1. Аналітична частина: історичний розвиток; географічне розташування; природно-ресурсний потенціал; характеристика населення та трудових ресурсів; наявна інфраструктура (транспортна, житлово-комунальна, поштова та зв'язок, соціальна, торгівлі та послуг, туристична) містобудівна документація; економічний розвиток; фінансовий стан та бюджет територіальної громади; органи управління громадою; органи самоорганізації населення та громадських об'єднань; результати опитування заінтересованих сторін; інше.
- Розділ 2. SWOT-аналіз
- Розділ 3. Сценарії розвитку територіальної громади
- Розділ 4. Стратегічне бачення розвитку територіальної громади
- Розділ 5. Стратегічні, оперативні цілі та завдання розвитку територіальної громади
- Розділ 6. Проведення моніторингу, оцінювання реалізації Стратегії та управління ризиками.

НОТА ВЕНЕ! ЯК НЕ ВТОПИТИСЬ У ПОКАЗНИКАХ?

- **Пам'ятайте!**
- Не потрібно сподіватись, що ви можете зібрати тисячі різних показників, що характеризують вашу громаду.
- Навіть, якщо ви зберете море цих показників, складно зрозуміти, що з ними робити і що вони вам дають.
- Збирайте лише те, що потрібно для стратегування, що досить стійке, а також те, що найбільш важливе для громади – це про людей!
- Довіртеся відчуттям людей!
- Опитування різних середовищ у громаді, проведення різних фокус-груп дасть для стратегування значно більше, ніж цифри сумнівної статистики!

РОЗМІЩЕННЯ.

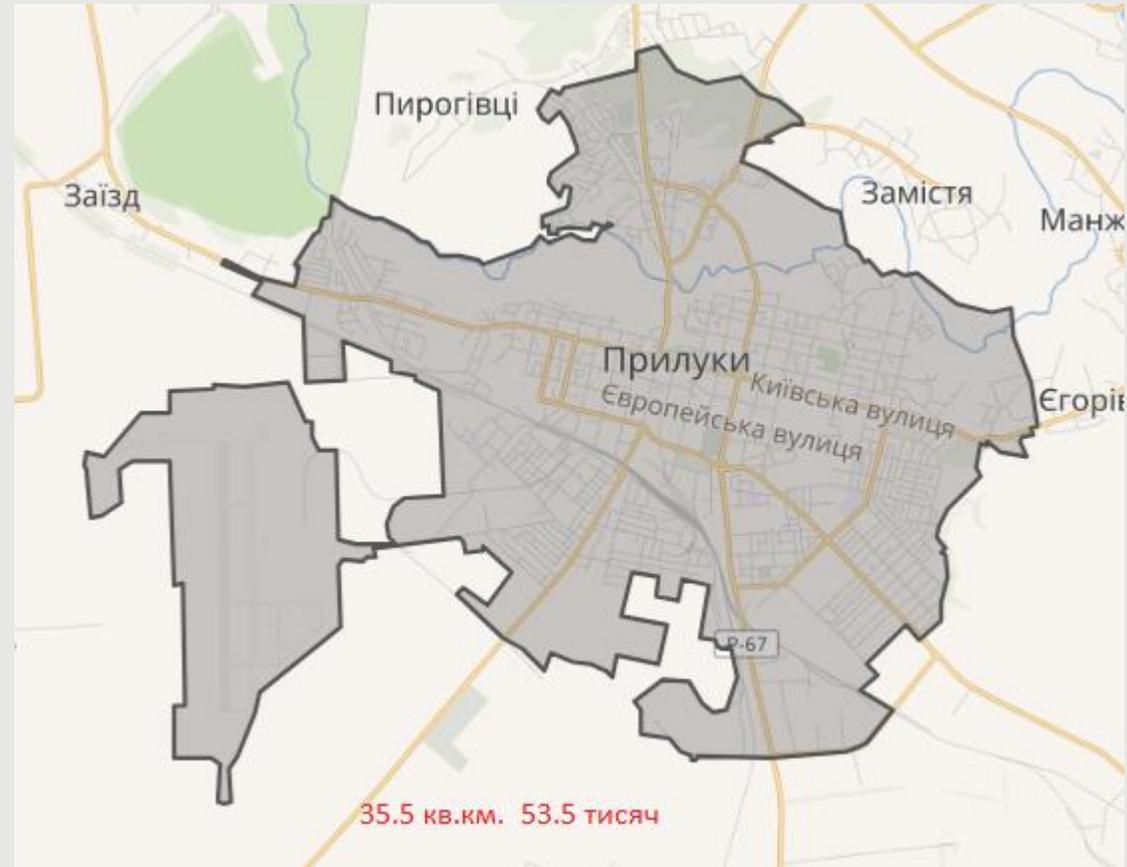
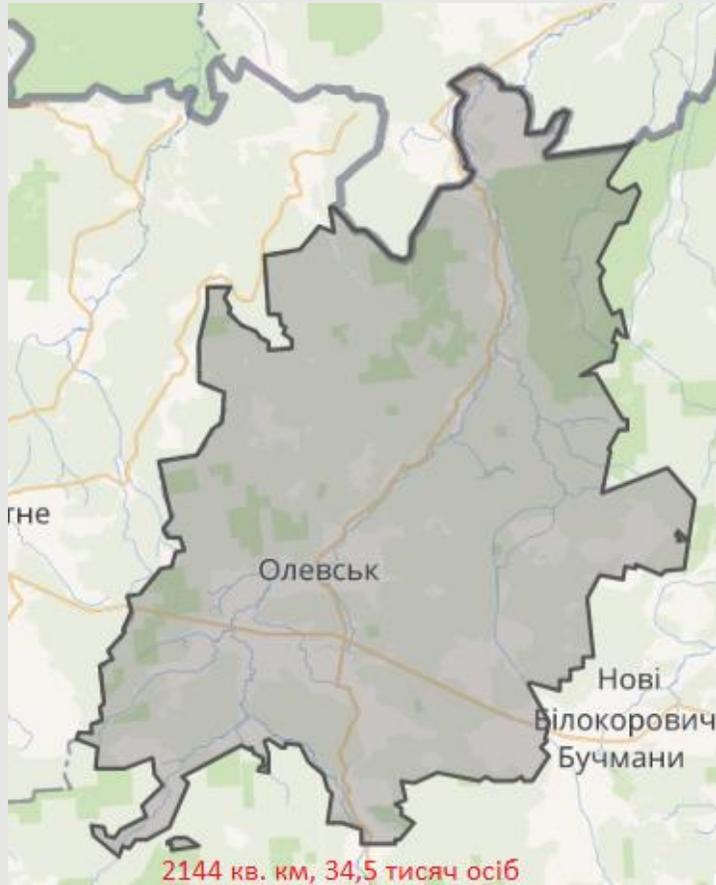
- Американці стверджують. Вартість вашої нерухомості визначається трьома показниками: розміщення, розміщення, розміщення!
- Розміщення – як це далеко від місць роботи і соціалізації;
- Розміщення – як там красиво;
- Розміщення – як там безпечно і комфортно.

Подивіться на своє розміщення через цю “американську призму”.

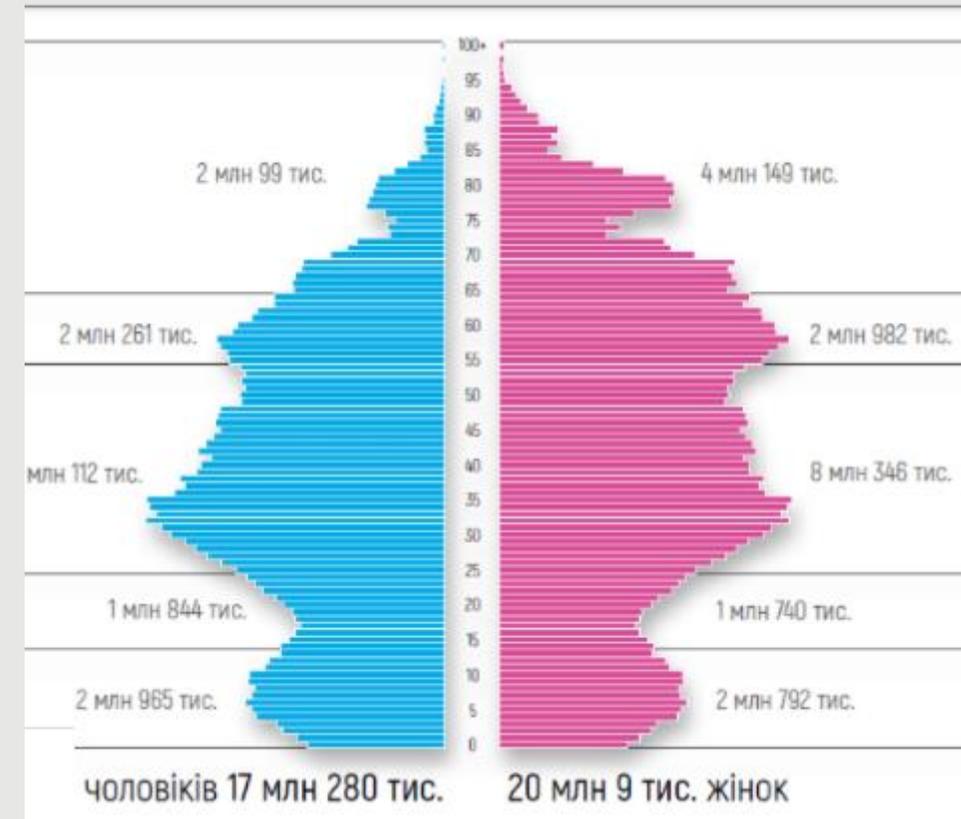
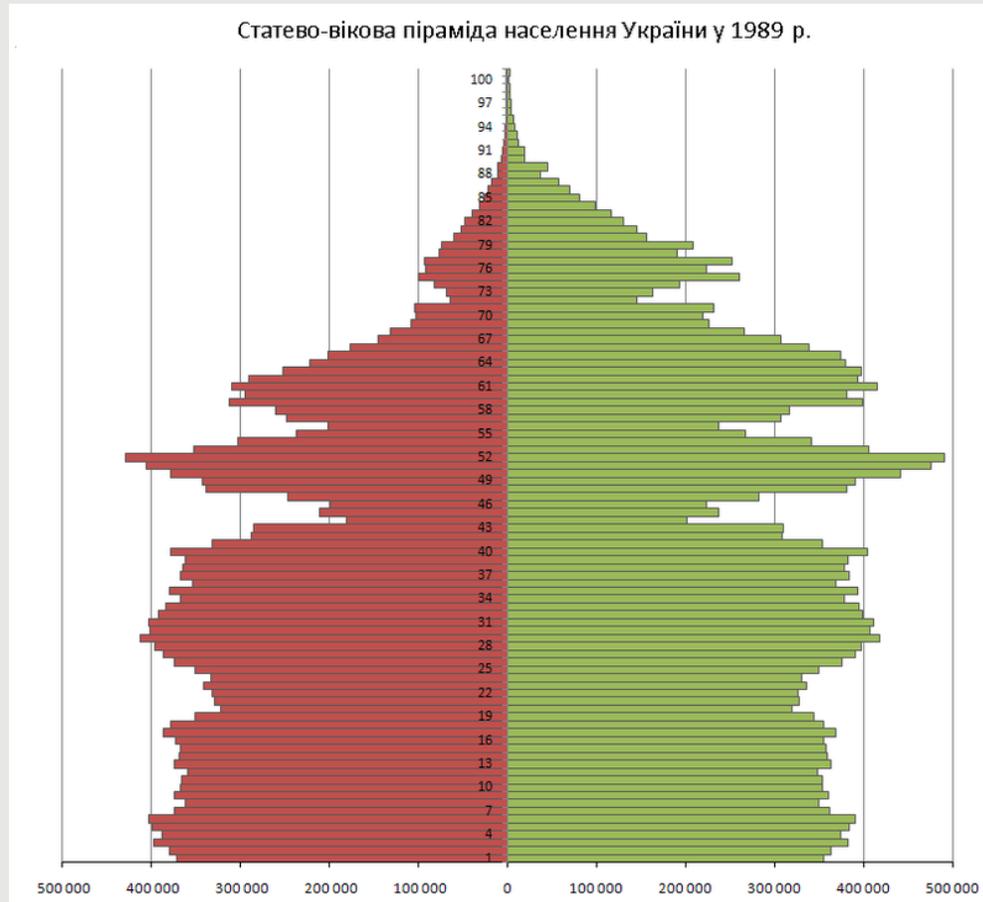
ПЕРЕВАГИ ТА ОБМЕЖЕННЯ. ШВИДКА ОЦІНКА.

Переваги	Обмеження
Розміщення: Опора/Тил	Фронтир
Біля кордону з ЄС	Кордон з РФ, РБ, (Придністров'є)
Недалеко від великих міст	Далеко від великих міст
Через громаду проходить дорога/залізниця/ недалеко аеропорт, порт	До транспортних коридорів далеко
В громаду переїхали нові жителі	Громаду покинуло багато жителів
В громаді є декілька суб'єктів виробничої діяльності в різних галузях	У громаді один-два суб'єкти з однієї галузі/пов'язаних
Громада є досить компактною, з вираженим центром і доброю доступністю поселень до центру	Громада не достатньо інтегрована, як одиниця

КОМПАКТНІСТЬ. ПРОАНАЛІЗУЙТЕ, НАСКІЛЬКИ ВАША ГРОМАДА ГЕОГРАФІЧНО ЗРУЧНА ДЛЯ УПРАВЛІННЯ ТА РОЗВИТКУ

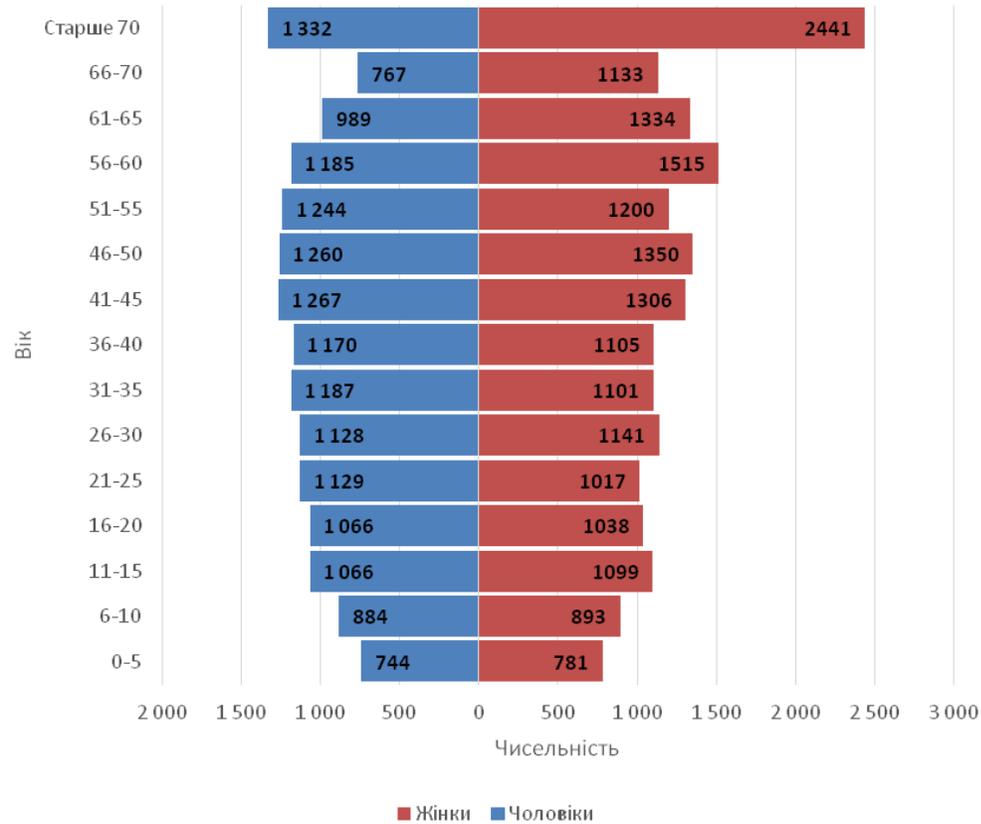


ЗМІНА СТАТЕВО-ВІКОВОЇ ПІРАМІДИ УКРАЇНИ ЗА 30 РОКІВ

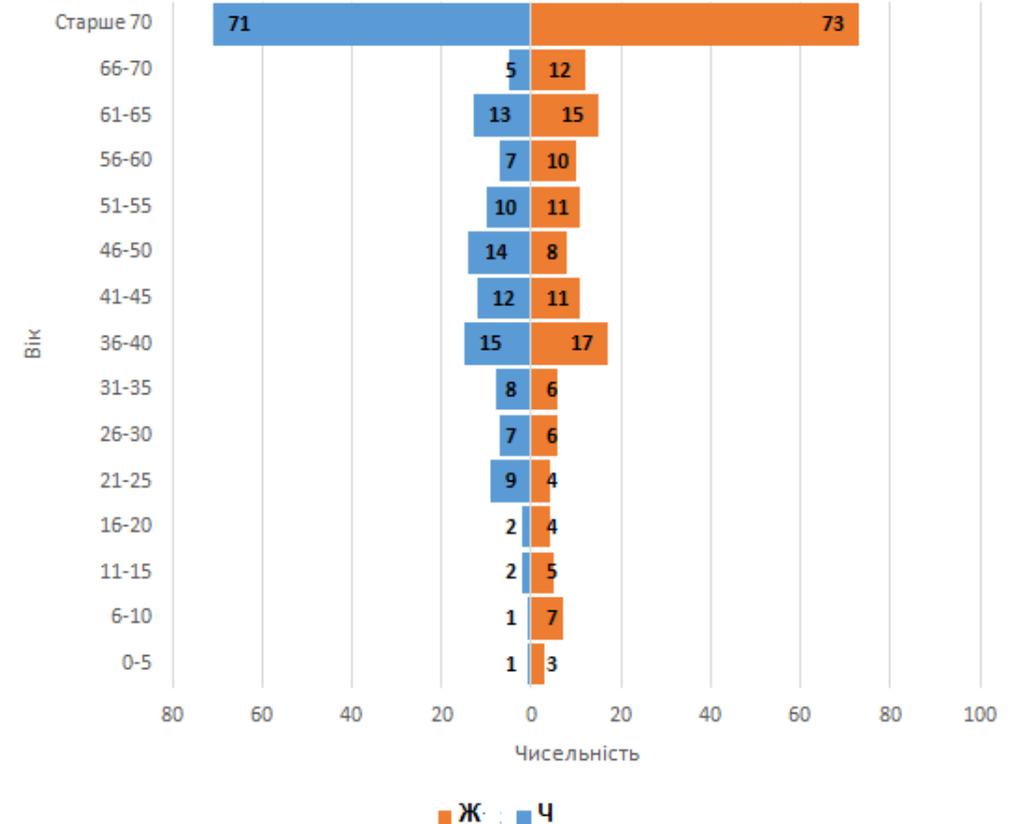


ДЕМОГРАФІЯ. СТАТЕВО-ВІКОВІ ПІРАМІДИ ГРОМАДИ І ПОСЕЛЕНЬ – ЦЕ ВАЖЛИВО.

Статеві-вікова піраміда Городоцької ТГ



Статеві-вікова піраміда с. Остапківці



ВИВЧЕННЯ СКЛАДУ НАСЕЛЕННЯ ДАЄ ПЕРСПЕКТИВУ ПРОГНОЗУ



Показники	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік
Народжені	255	293	288	284
Померлі	686	561	539	687
Природний приріст	-431	-268	-251	-403
Прибулі	586	1758	1241	882
Вибулі	377	1410	845	604
Сальдо міграції	209	348	396	278

Можна досить точно розрахувати скільки дітей буде в громаді через 5 років.

Які школи будуть мало комплектними і планувати зміни заздалегідь

ЗАЙНЯТІСТЬ ТА НАЙБІЛЬШІ ПЛАТНИКИ ПОДАТКІВ

- Оцініть зайнятість у громаді. Хто є найбільшим роботодавцем і які його перспективи на ринку.
- Яка структура зайнятості. Яка частка у цій структурі належить бюджетним установам, яка приватним підприємствам і ФОПам.
- Які найбільші платники податків, які ризики може мати громада, якщо ці платники податків покинуть громаду.

Дашборд місцевих фінансів:

<https://www.decentralization.ua/finance/dashboard>

НАЙБІЛЬШІ ПЛАТНИКИ ПДФО: БЮДЖЕТ ФІНАНСУЄ БЮДЖЕТ?

Назва платника	Сума ПДФО Млн.грн	Частка у загальній сумі ПДФО %
ТОВ Мрія Фармінг Поділля	5,6	7,6
ТОВ Агрохолдинг 2012	7,1	9,7
ТОВ Енселко Агро	5,6	7,6
ТОВ СГП Агропромтехніка	5,3	7,2
Відділ освіти Городоцької міської ради	9,5	13



В процесі вивчення території громади та земельних ресурсів можна віднайти земельні ділянки, які можуть мати значний потенціал *Червоним виділено територію 143 Га, яка належить до комунальної власності, але це територія під колишнім цукровим заводом, який не працює уже років 20 і напевне ніколи не буде відновленим.*

Зараз тут відкрито індустріальний парк.



Варто переглянути роздані під забудову землі і спробувати з'ясувати, чому значна частина їх не забудовується уже багато років і які кроки потрібно зробити, аби стимулювати забудову. Нова забудова може залучити додаткових жителів, що сприятиме розвитку громади. З'ясуйте чи є серед розданих земель, ділянки під соціальний простір, під магазини чи відпочинок.

Мінеральні ресурси високоперспективні

Літій: ділянка «Добра» та Полохівське родовище в Кіровоградській області, «Крута балка» в Запорізькій та Шевченківське в Донецькій (т. о.). Вмістом металу 3-4,5%.

Графіт: 6 родовищ графіту в Україні, розробляються два: Південно-Східна ділянка Заваллівського родовища (Кіровоградська обл.), Зарічна ділянка Заваллівського родовища графіту (Одеська обл.), Південна ділянка Балахівського родовища. Крім того, в Україні є не заліцензовані родовища і ділянки, де можна почати видобування графіту. Обліковані запаси графітової руди в Україні складають близько 230 млн тонн. Також є потенціал для приросту запасів графітової руди, його ресурси оцінюються в 100 млн тонн.

Гафній: Надра України містять значні промислові концентрації цирконію і гафнію. Виявлено 15 родовищ і безліч перспективних рудопроявів

Будівельні матеріали: перспектива на відбудову зруйнованого

ЦИФРИ І ЕМОЦІЇ. ЦЕ НЕ АЛЬТЕРНАТИВА, АЛЕ СУТТЄВЕ ДОПОВНЕННЯ КАРТИНИ.

- Не важливо скільки ви зберете цифр про ситуацію у громаді, без врахування оцінки ситуації жителів громади, без розуміння їх очікувань і налаштувань, спланувати розвиток громади не можливо.
- СЕА є лише допоміжним інструментом, який слугує підтвердженням чи спростуванням очікувань, є основою розуміння скільки зусиль та ресурсів потрібно, аби досягнути бажаного з очікувань.
- Тому зверніть увагу на проведення SWOT-аналізу. Власне формування стратегії починається із такого аналізу і наскільки він коректно проведений залежить доля стратегічного планування.

Ключовим елементом розробки стратегії є SWOT-аналіз. Він побудований передусім на емоціях, а не на цифрах!

Складовими SWOT-аналізу є:

S



СИЛЬНІ СТОРОНИ

Наявні внутрішні позитивні фактори або ресурси територіальної громади, які можуть бути використані для формування конкурентних переваг.

W



СЛАБКІ СТОРОНИ

Наявні внутрішні негативні фактори територіальної громади, які заважають її розвитку та можуть бути визначені як протилежності сильним чи як відсутність деяких сильних сторін.

O



МОЖЛИВОСТІ

Позитивні фактори зовнішнього впливу (наявні або найбільш ймовірні), які можна використати для розвитку територіальної громади.

T



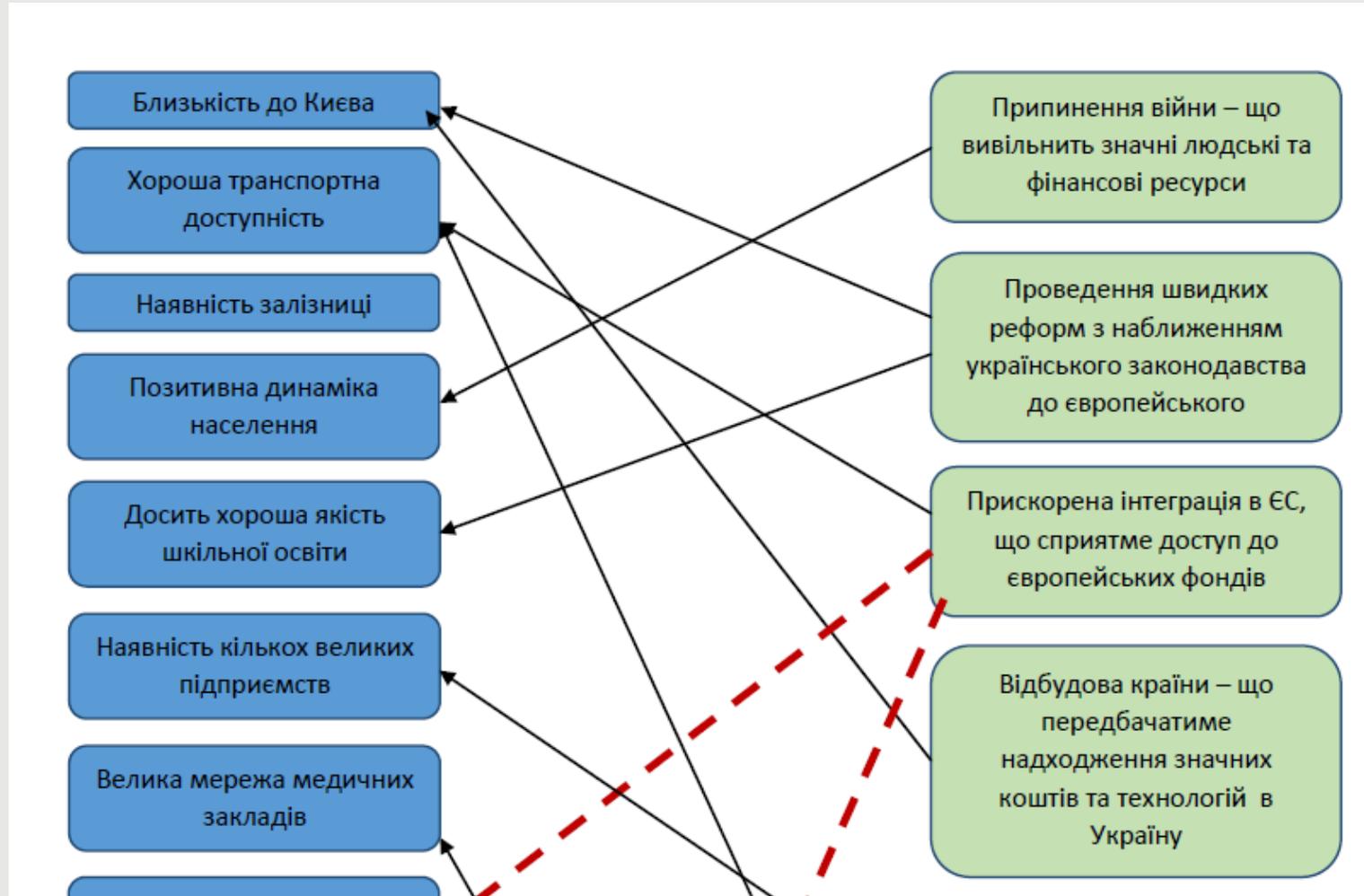
ЗАГРОЗИ

Негативні фактори зовнішнього впливу (наявні або найбільш ймовірні), які перешкоджають розвитку територіальної громади.

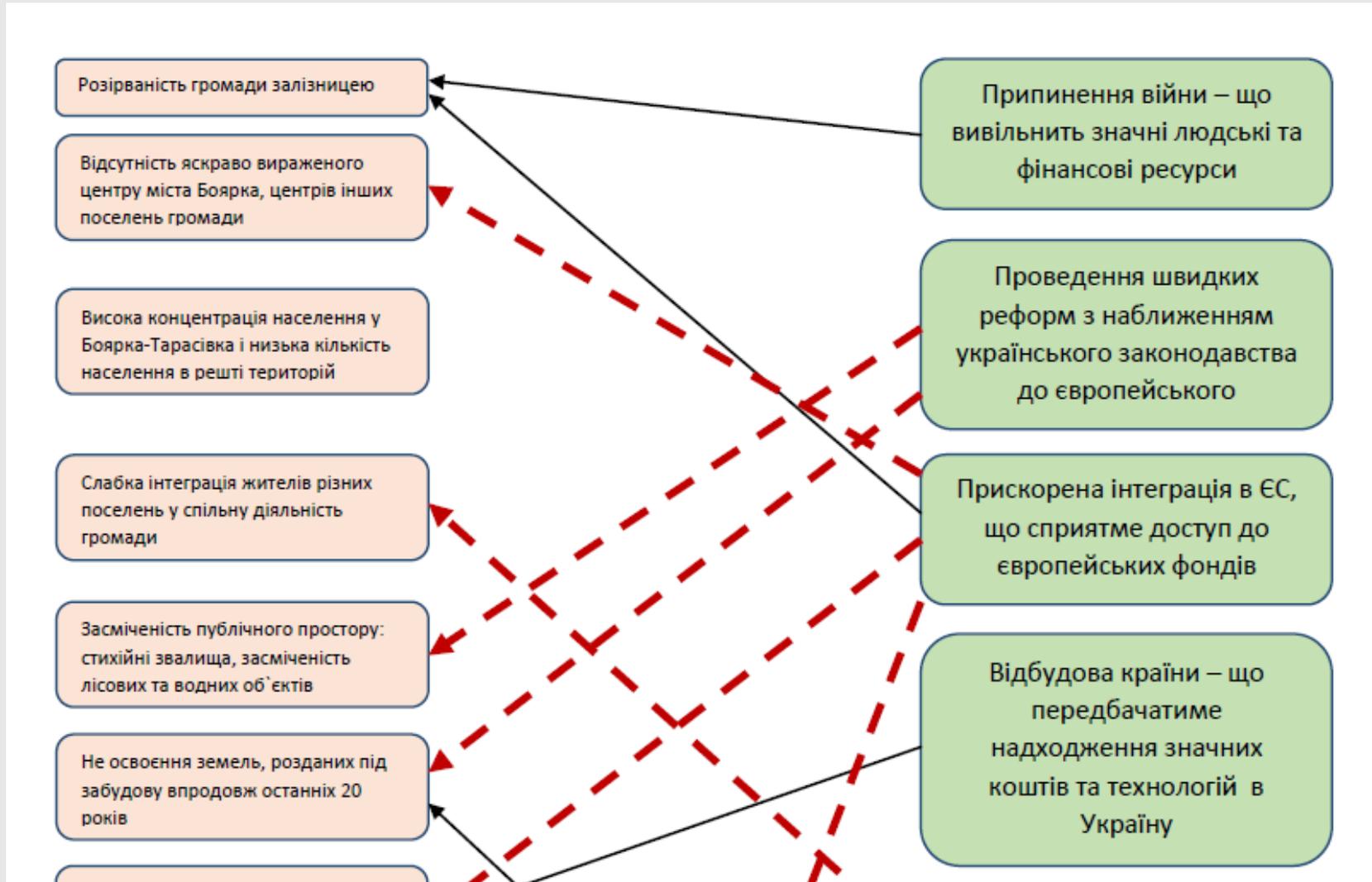
NOTA BENE!

- Правильно проведений SWOT-аналіз дозволяє ще на етапі розробки проекту Стратегії виявити конкурентні переваги громади(сильні сторони) та обмеження(слабкі сторони) для її розвитку, аби на цій основі виробити можливий сценарій розвитку, враховуючи при цьому, яким чином на ідентифіковані сильні та слабкі сторони може вплинути зовнішнє середовище
- Ідентифікація сильних та слабких сторін є дуже важливою для правильної оцінки конкурентних переваг громади.

ЯК МОЖЛИВОСТІ ПОСИЛЮЮТЬ СИЛЬНІ СТОРОНИ



ЯК МОЖЛИВОСТІ ПОСЛАБЛЮЮТЬ СЛАБКІ СТОРОНИ



ЯК ЗАГРОЗИ ПОСЛАБЛЮЮТЬ СИЛЬНІ СТОРОНИ



ЯК ЗАГРОЗИ ПОСИЛЮЮТЬ СЛАБКІ СТОРОНИ



ЯК ОЦІНИТИ ВПЛИВИ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА СИЛЬНІ ТА СЛАБКІ СТОРОНИ

Сильні сторони	Слабкі сторони
У громаді знаходиться найбільша печера з підземним озером із срібною водою	Громада знаходиться далеко від великих міст і магістральних доріг
Що може послабити цю сильну сторону?	Що може послабити вплив цієї слабкої сторони?
Віднесення печери до заповідника	Будівництво нового транспортного коридору через громаду

СЦЕНАРІЇ , ЯК ПРОГНОЗУВАННЯ МОЖЛИВИХ ЗМІН



інерційний	песимістичний	модернізаційний
<p>Війна з росією переходить у фазу позиційної, більшість захоплених росією станом на 01.01.2024 року територій залишається під окупацією.</p> <p>ВВП країни припиняє падіння і зростає дуже повільно 1-2% впродовж наступних 2-х років, при інфляції в межах 7-9%.</p> <p>Гривня залишається відносно стабільною. Державні інвестиції у розвиток інфраструктури (дороги, колії, транспортна інфраструктура) продовжуються, але розмір їх зменшується.</p>	<p>Війна з Росією затягується на 5-7 років. Україна втрачає ще частину територій вздовж узбережжя морів.</p> <p>Енергетична та транспортна система порушені</p> <p>Експортні можливості української економіки залишаються обмеженими.</p> <p>Втрати населення через не повернення біженців склали понад 3 млн. осіб.</p>	<p>Впродовж першої половини 2025 року гаряча фаза війни в основному завершується поверненням під українську юрисдикцію територій, окупованих з 2014 року(можливо без АРК).</p> <p>В Україні проходять демократичні вибори, новообрані органи влади мають високий рівень довіри.</p> <p>В Україну спрямовуються конфісковані ресурси РФ, а також значна міжнародна фінансова допомога.</p>
<p>Кількість населення у громаді зростає, але не значними темпами, передусім за рахунок переселенців з півночі та сходу України.</p> <p>У громаді зростає частка жителів – учасників бойових дій, людей з інвалідністю та травмами від війни.</p> <p>Пожвавлюється індивідуальне житлове будівництво навколо Боярки і найближчих сел.</p> <p>Надходження до місцевого бюджету стабілізуються, а обмеження на його використання поступово знімаються.</p>	<p>Можливості місцевого бюджету скорочуються.</p> <p>Збільшення кількості вимушених переселенців/біженців з окупованих територій , та міста Києва покращує демографічну ситуацію у громаді загалом і окремих селах громади.</p> <p>активізується с/г виробництво на невеликих ділянках у сільських поселеннях громади.</p> <p>Зростає кількість корів, кіз, свиней, птиці у сільських домогосподарствах, як альтернатива обмеженням експорту-імпорту та інфляції.</p> <p>У громаді виникають невеликі виробництва, які спрямовані на закриття нагальних потреб жителів громади та Києва</p>	<p>Зростає кількість нових жителів у громаді за рахунок ВПО та міграції з Києва, передусім у приватній забудові Боярки, Нового, Жорнівки, Дзвінкового.</p> <p>Зростає кількість підприємців, які працюють віддалено і проживають у громаді.</p> <p>Стабілізується чисельність населення у периферійних поселеннях.</p> <p>У громаді відкривають діяльність нові приватні підприємці у нішевих сферах органічного землеробства, аквакультури, плодово-ягідної переробки, туризму вихідного дня.</p>

БАЧЕННЯ МАЙБУТНЬОГО. ЯК І КОЛИ?

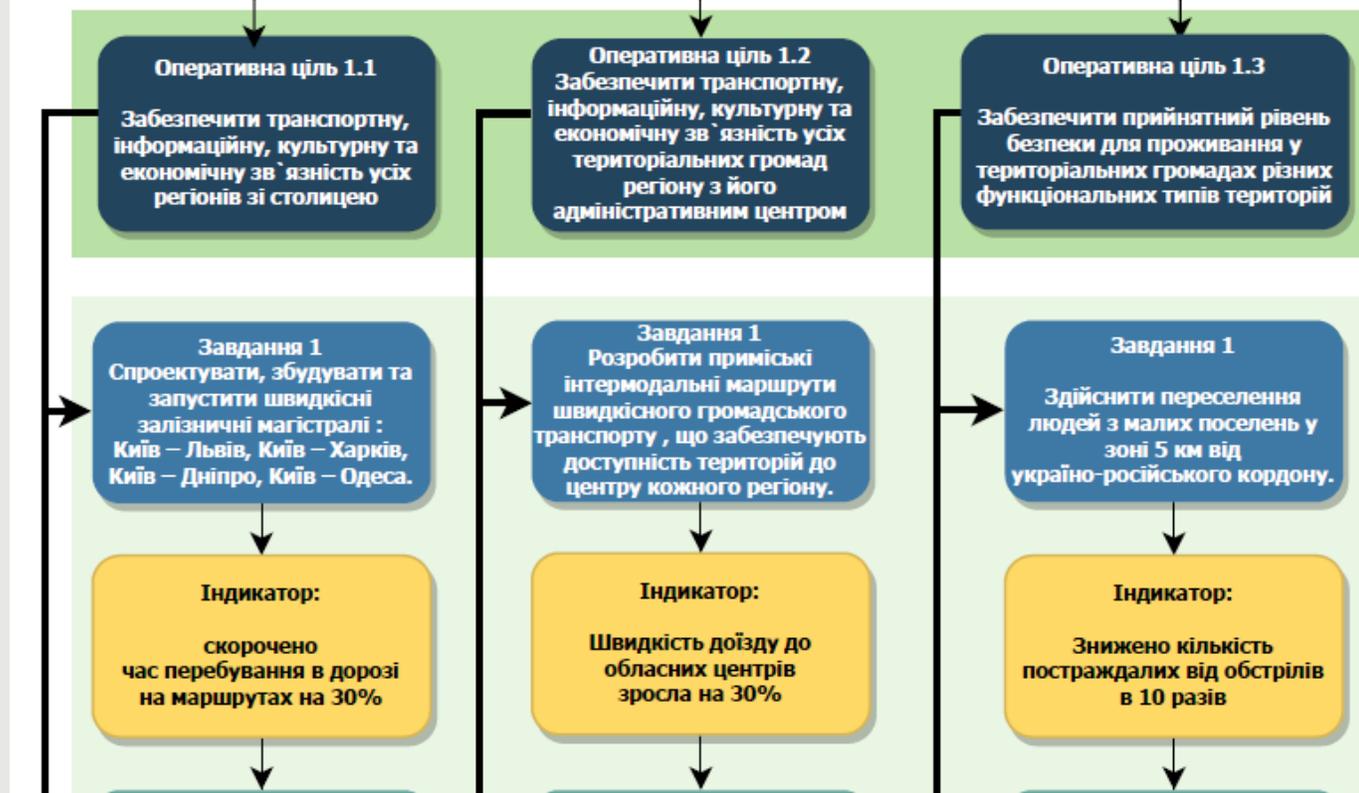
- Стратегічне бачення представляє стислий і узагальнений опис перспективи соціально-економічного (інноваційного, інвестиційного, екологічного, гуманітарного тощо) розвитку територіальної громади в довгостроковому періоді з урахуванням її унікальних особливостей.
- *Бачення формується шляхом динамічного обговорення за засіданні робочої групи. При формування бачення варто враховувати результати опитувань, які проводились, соціально-економічний аналіз, ідентичність громади. Формулювання бачення відбувається за правилами «мозкового штурму».*

ВАРІАНТИ БАЧЕННЯ РІЗНИХ ГРОМАД

Волочиська	Сатанівська	Боярська
<p>- активна інвестиційно приваблива та водночас екологічно чиста громада на межі Поділля і Галичини, територія гармонійного поєднання промислового розвитку на основі високих технологій та екологічного сільського господарства.</p>	<p><i>– європейський бальнеологічний курорт в серці Подільських Товтр, екологічно чиста, туристично приваблива територія, яка пропонує гостям високий рівень туристичного і рекреаційного сервісу та якісні екологічні продукти громада активних та підприємливих людей, де легко відкрити та вести власний бізнес громада культурного і релігійного багатоманіття, в якій затишно, безпечно та комфортно жити, працювати і відпочивати і яка дбає про прийдешні покоління!</i></p>	<p>Безпечна та комфортна для проживання громада активних людей об'єднаних славною історією, мальовничою природою та креативним розвитком і все це поруч із столицею.</p>

ДОСЯГНЕННЯ БАЧЕННЯ ЗДІЙСНЮЄТЬСЯ ЧЕРЕЗ СИСТЕМУ ЦІЛЕЙ

Бачення майбутнього							
Стратегічна ціль 1				Стратегічна ціль 2			
Оперативна ціль 1.1.		Оперативна ціль 1.2.		Оперативна ціль 2.1.		Оперативна ціль 2.2.	
Завдання 1.1.1.	Завдання 1.1.2.	Завдання 1.2.1.	Завдання 1.2.2.	Завдання 2.1.1.	Завдання 2.1.2.	Завдання 2.2.1.	Завдання 2.2.2.



1. Згуртована, безпечна та успішна громада де цікаво жити і де можна досягати успіху

1.1. Громада взаємної довіри та взаємодопомоги.	1.2. Приваблива громада	1.3. Уміла громада.	1.4. Цікава громада	1.5. Розумно спланована громада.
жителі громади, не залежно від місця проживання беруть участь у спільній діяльності на всю громаду, витрачання бюджету враховує територіальні потреби, є прозорим та прогнозованим	жителі громади відчують гордість за свою громаду, про громаду знають за її межами, візуалізація громади створює привабливість	Тут створено умови для отримання нових знань та навичок жителями громади не залежно від віку	Тут є умови для дозвілля та самореалізації різних груп громадян	Тут є доступність до необхідних послуг та об'єктів для всіх категорій жителів, тут все орієнтовано на безпеку та комфорт

Таблиця 1. Стратегічні, операційні цілі та завдання

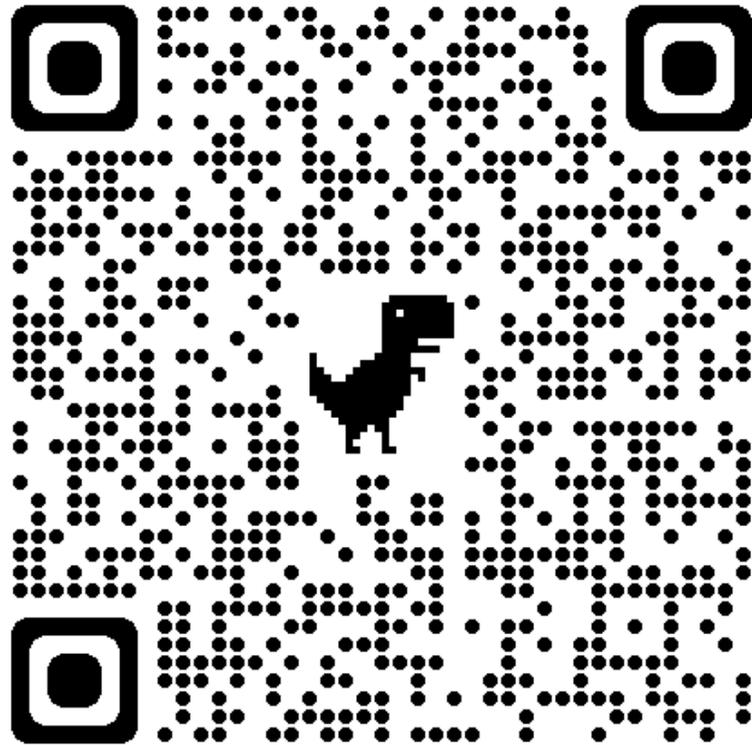
Стратегічні цілі	Операційні цілі	Завдання	
1. Підвищення економічної спроможності громади	1.1. Покращення можливостей для розвитку малого бізнесу та залучення інвестицій	1.1.1. Підготовка об'єктів для залучення інвестицій	
		1.1.2. Удосконалення процедур залучення інвестицій	
		1.1.3. Популяризація інвестиційних можливостей громади	
		1.1.4. Покращення інфраструктури підтримки бізнесу	
		1.1.5. Розвиток комунальних підприємств громади	
2. Розвиток сільських територій	1.2. Розвиток туризму	1.2.1. Створення нових туристичних продуктів	
	2.1. Підвищення доходів сільських домогосподарств	1.2.2. Популяризація туристичних можливостей	
		2.1.1. Запровадження нових культур та технологій у дрібнотварному сільськогосподарському виробництві, у т.ч. у домогосподарствах	
		2.1.2. Підтримка розвитку сільськогосподарської кооперації	
		2.2. Розвиток інфраструктури сільських територій	2.2.1. Покращення інфраструктури водозабезпечення та водовідведення сільських територій
	2.2. Розвиток інфраструктури сільських територій	2.2.2. Покращення транспортної доступності для розблокування економічного або соціального розвитку сіл	
		2.2.3. Покращення управління твердими побутовими відходами	
		2.3. Підвищення якості життя у сільських територіях	2.3.1. Підвищення якості послуг мережі освітніх закладів
			2.3.2. Підвищення якості послуг закладів охорони здоров'я
		2.3.3. Розширення можливостей для забезпечення культурних потреб та здорового способу життя	
		2.3.4. Підвищення поінформованості та самоорганізації сільського населення	

Приклад:
Стратегічні, оперативні
цілі та завдання
Волочиська стратегія
Так тепер робити не
прийнято!

ЕМОЦІЙНИЙ СТАН У ГРОМАДІ: НАЛАШТУВАННЯ І ОЧІКУВАННЯ ЖИТЕЛІВ, Є КЛЮЧОВИМ ДЛЯ РОЗВИТКУ.

- Практика роботи у різних територіальних громадах і різних регіонах, показує, що опитування жителів, фокус групи з різними середовищами є дуже важливими для розуміння векторів розвитку громади і виявлення підводних каменів, які не фіксує жодна статистика.
- Це дає змогу уникнути низку пасток, які можуть з`явитись, коли ми оперуємо лише статистикою, різними показниками, через яких не видно налаштування людей.

ОПИТУВАННЯ ЖИТЕЛІВ ГРОМАДИ: ЗРОБІТЬ ЦЕ!



опитування приклад н/курс

Зіскануйте код.

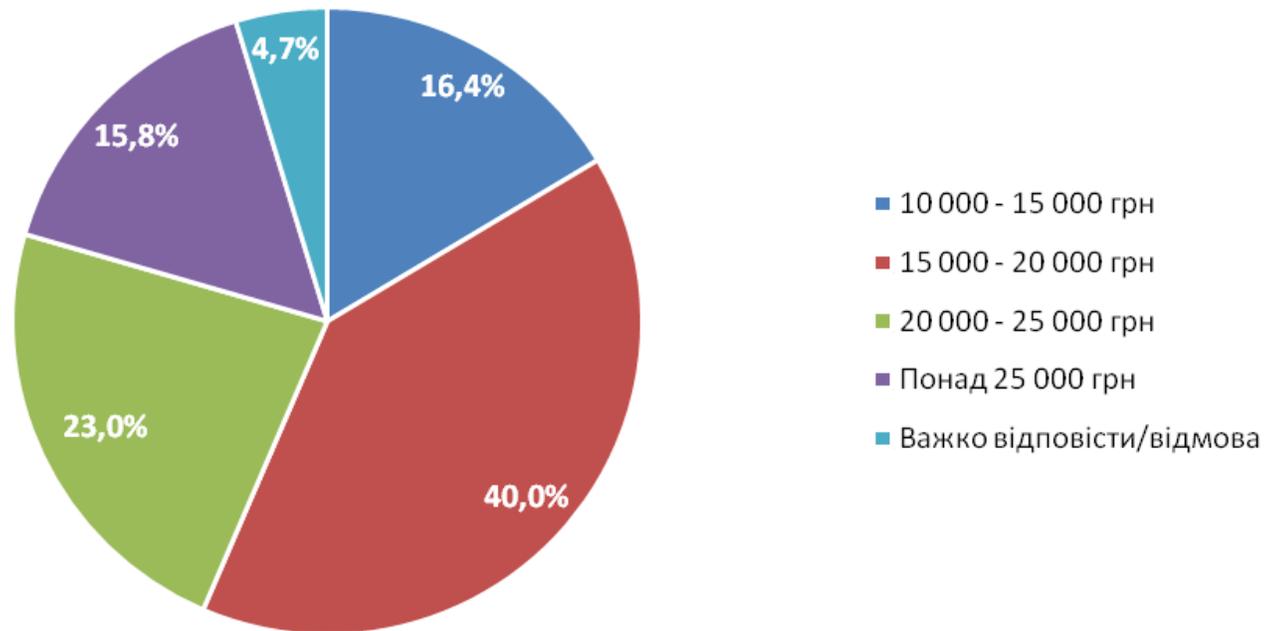
Дайте відповідь на ці запитання.

Завдяки сучасним технологіям ви можете дізнатись про різні аспекти життя у громаді, реальні інтереси та очікування жителів.

Не робіть надто великих опитувальних анкет. Включайте в опитувальник найбільш важливі питання. Особливо важливо з'ясувати ті обставини, які складно дослідити через показники.

СТАТИСТИКА І БАЖАННЯ: У ГРОМАДІ СЕРЕДНЯ ОФІЦІЙНА ЗАРПЛАТА 8300 ГРН/МІСЯЦЬ.

Який рівень доходів / заробітної плати на місяць Ви вважаєте прийнятним для проживання у громаді?



Орієнтуючись на зарплату інвестор буде дуже здивованим, що на 10000 гривень зарплати він найняти нікого не зможе.

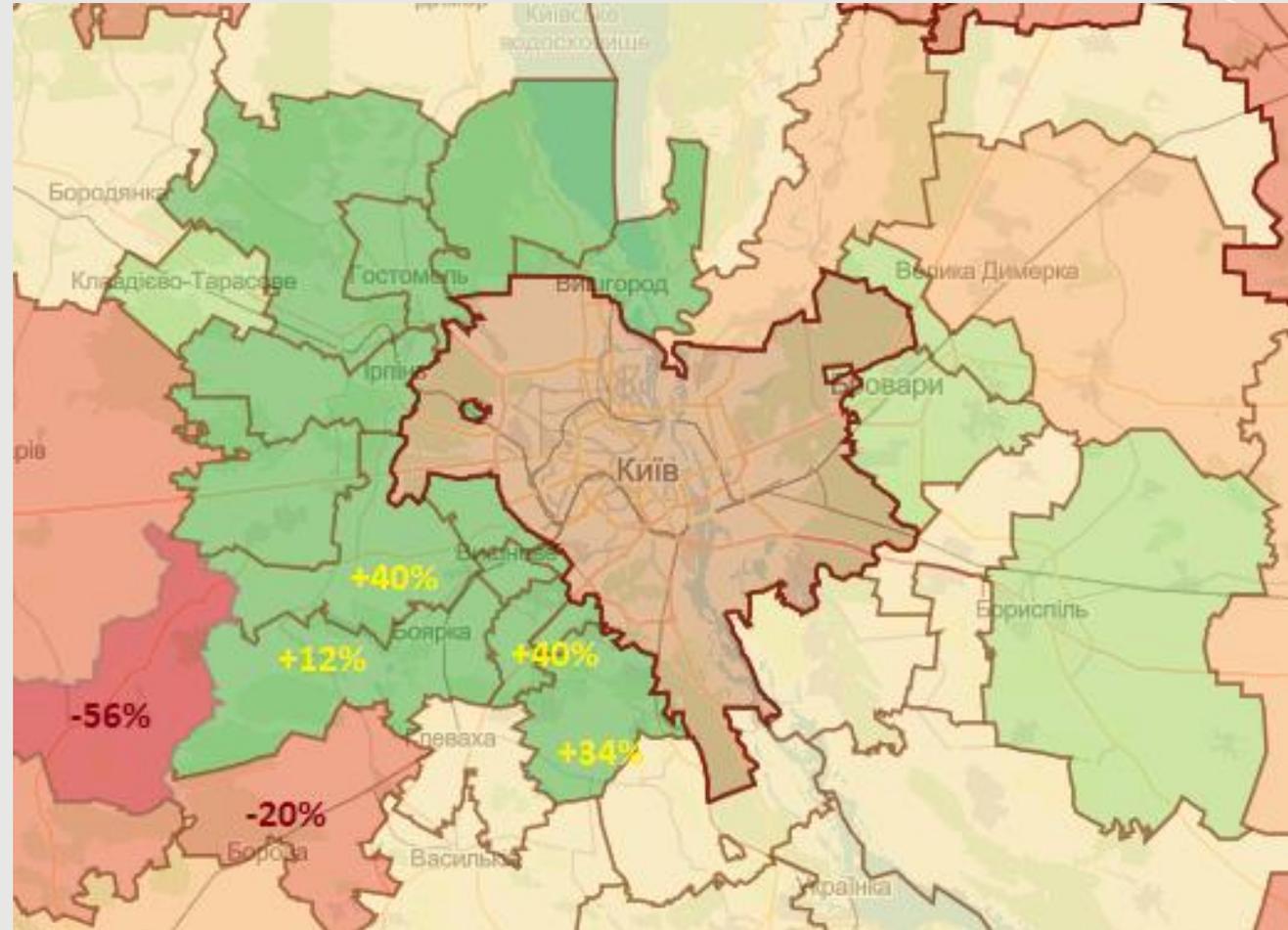
ПРОМІЖНІ ВИСНОВКИ:

ЯКІ ПОКАЗНИКИ ДІЙСНО Є ВАЖЛИВИМИ ДЛЯ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ГРОМАДИ ВІДПОВІДНО ДО ЕМОЦІЙНОГО НАЛАШТУВАННЯ ЇЇ ЖИТЕЛІВ?

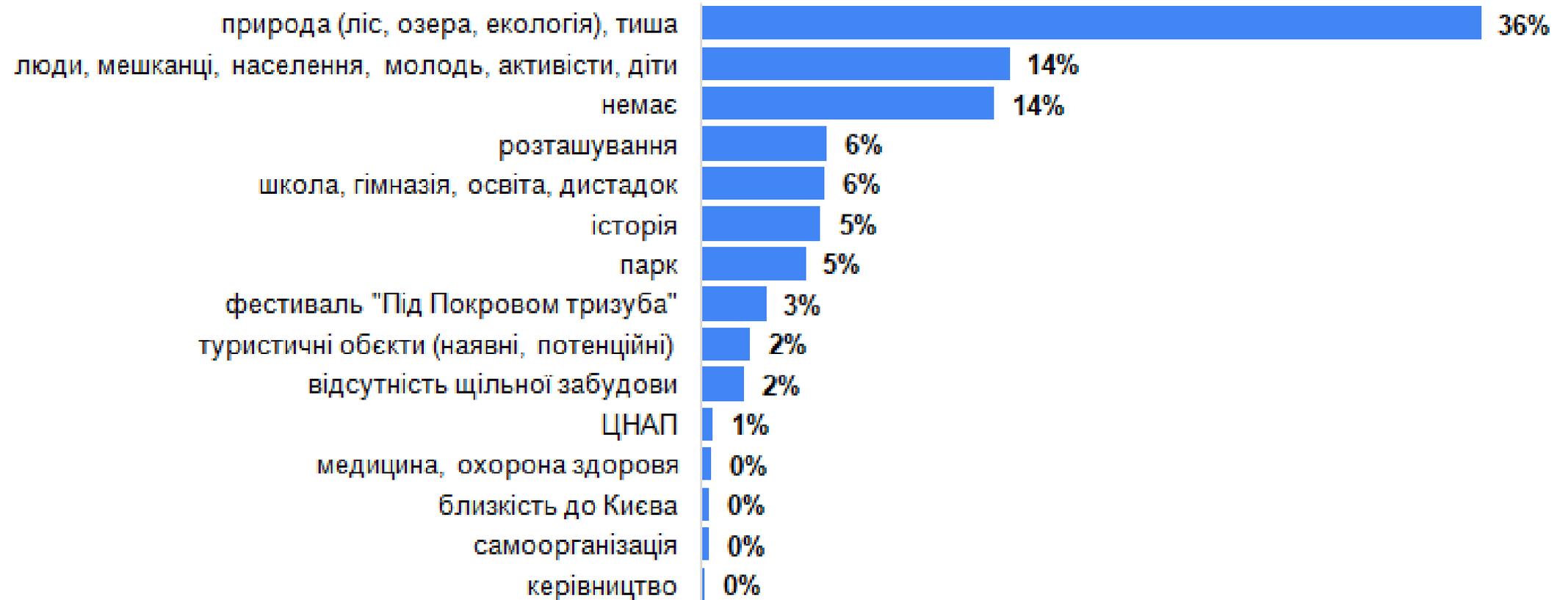
1. Місце розміщення – безпековий макрорегіон, близькість до основних ринків та шляхів.
2. Демографія – статеві-вікова піраміда громади і всіх її населених пунктів.
3. Доступність населених пунктів до центру громади
4. Розмір місцевого ринку
5. Кількість секторів економіки і структура зайнятості жителів
6. Частка та структура податкових надходжень місцевого бюджету

ДЕЯКІ ІДЕЇ, ВИЯВЛЕНІ ПРИ СТРАТЕГУВАННІ БОЯРСЬКОЇ МТГ

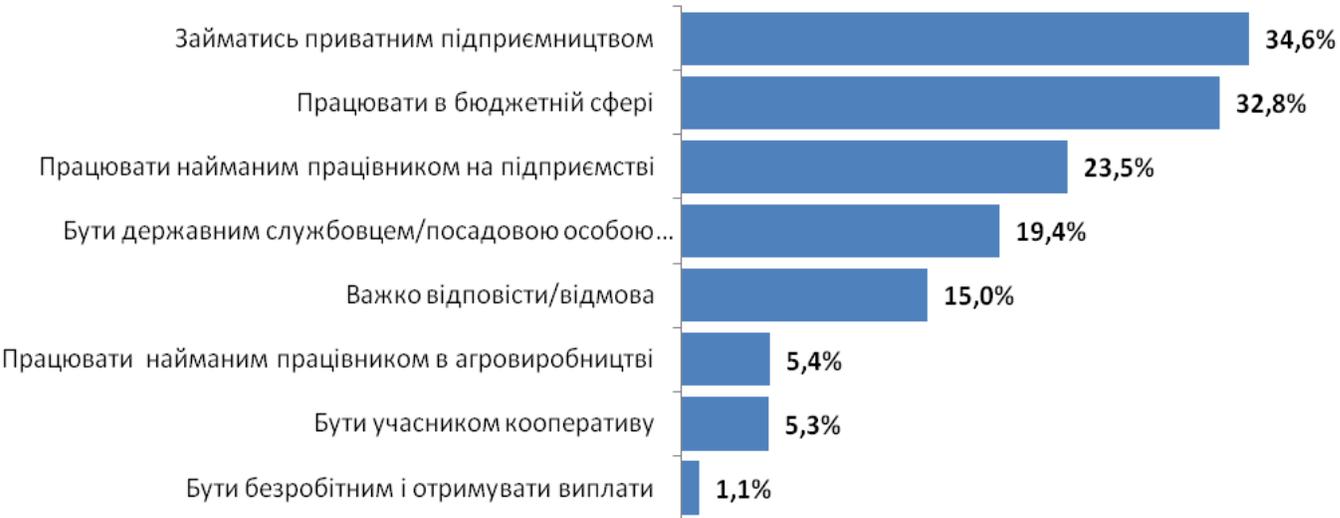
- БМТГ розміщена біля Києва – найбільшого економічного та культурного центру, найбільшого ринку, міста, яке розвивається найбільшими темпами.
- Проведено багато різних опитувань та фокус-груп, які дали змогу ідентифікувати багато складових, важливих для стратегії розвитку.
- Тут були апробовані підходи до балансу врахування показників та емоційних відчуттів жителів громади.



ПРИРОДА І ЛЮДИ. КЛЮЧОВИЙ РЕСУРС.



Для отримання потрібного Вам доходу/заробітної плати чим би Ви хотіли / чи погодились займатись, виходячи із своєї кваліфікації?



Різні громади. Різне бажання щодо власної зайнятості.

Підтримка підприємництва тут має бути дещо різною і ймовірність успішності також є різною.

Боярська громада орієнтується на підприємництво.

Для отримання потрібного Вам доходу/заробітної плати чим би Ви хотіли / чи погодились займатись, виходячи із своєї кваліфікації?



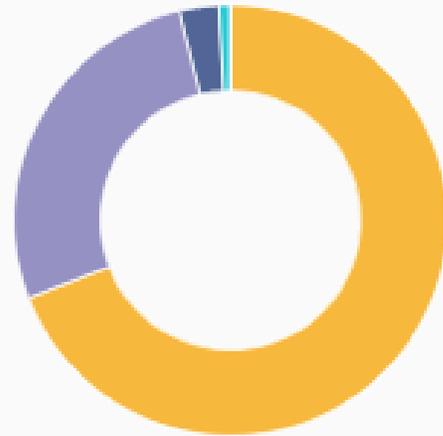
РОЗМІЩЕННЯ ВИЗНАЧАЄ ПОТРЕБИ? ДОЗВІЛЛЯ ТА ДІТИ – ТЕ, ЩО У ФОКУСІ ЖИТЕЛІВ.

Якщо Ви хочете виїхати з нашої громади, то
чим мотивується Ваше рішення?



ПОДАТКОВІ НАДХОДЖЕННЯ СВІДЧАТЬ ПРО ДОСИТЬ АКТИВНУ МІСЦЕВУ ЕКОНОМІКУ

за доходами 2021

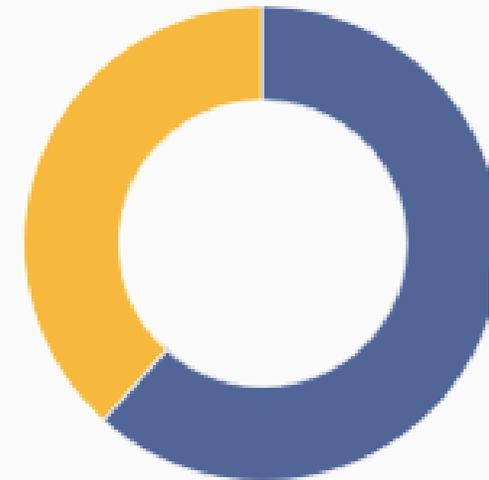


РАЗОМ	719 531 992.18 грн.
● Податкові надходження	497 423 299.57 грн. - 69.13%
● Неподаткові надходження	21 400 047.54 грн. - 2.97%
● Доходи від операцій з капіта...	5 997 915.28 грн. - 0.83%
● Офіційні трансферти	194 640 709.79 грн. - 27.05%
● Цільові фонди	70 020.00 грн. - 0.01%

Структура бюджету 2021, місцеві податки

за доходами

Місцеві податки та збори, що сплачуються (перерахову...

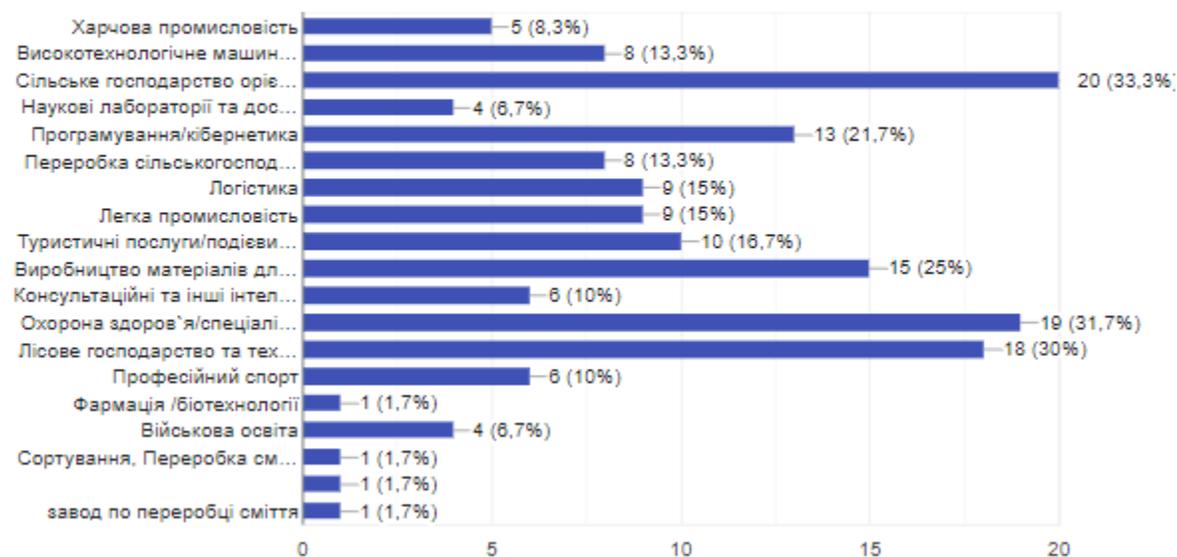


● Єдиний податок	92 485 543.94 грн. - 61.62%
● Податок на майно	57 597 298.02 грн. - 38.38%

ЯКІ СФЕРИ ЕКОНОМІКИ МОЖУТЬ БУТИ НАЙБІЛЬШ ПРИЙНЯТНИМИ ДЛЯ ГРОМАДИ

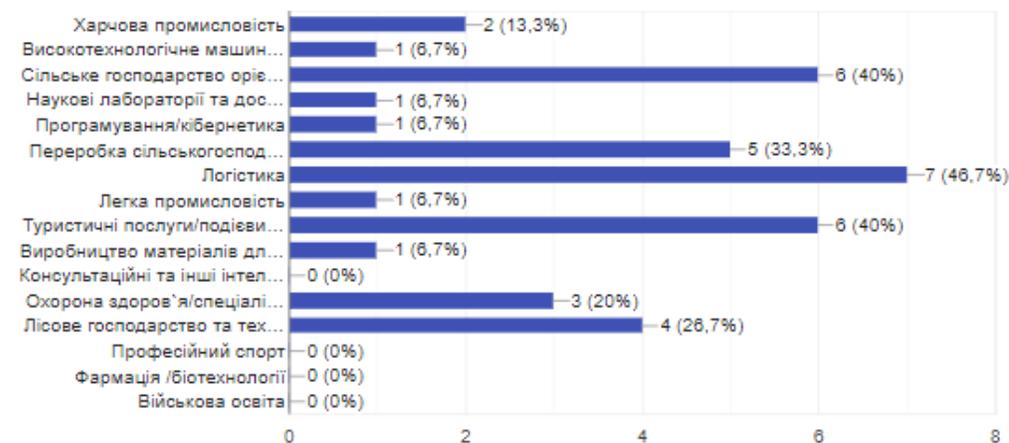
підприємці

15. Які види економічної діяльності є, на Вашу думку, пріоритетними для майбутнього розвитку громади? Оберіть не більше ТРЬОХ варіантів



ОСВІТЯНИ

6. Які види економічної діяльності є, на Вашу думку, пріоритетними для майбутнього розвитку громади? Оберіть не більше ТРЬОХ варіантів



ТАК ПОКАЗНИКИ ТА ЕМОЦІЙНІ ОЧІКУВАННЯ ЖИТЕЛІВ ДАЛИ ТАКІ СТРАТЕГІЧНІ ЦІЛІ РОЗВИТКУ

1. Згуртована, безпечна та успішна громада де цікаво жити і де можна досягати успіху	2. Ефективна місцева економіка, орієнтована у майбутнє	3. Безпечне і комфортне життя для різних поколінь та соціальних груп
Нова спільнота людей, які знають все про громаду, гордяться нею, творять спільне майбутнє. Тут місто і села партнери, а довіра головне у взаємовідносинах.	Місцева економіка, яка формує зайнятість, є інноваційною багатосекторною, енергоощадливою і дружньою до природи	Тут чудова освіта для молоді та дорослих, популярний здоровий спосіб життя, висока стійкість до зовнішніх загроз та кліматичних викликів.

ПРИКЛАД РОЗКРИТТЯ ОПЕРАТИВНОЇ ЦІЛІ ЧЕРЕЗ ЗАВДАННЯ

Розумно спланована громада.

Визначити територію для формування ділового та культурного центру громади у м. Боярка	Розробити та затвердити схеми планування центру м. Боярка та центрів населених пунктів громади	Облаштувати квартали перспективної приватної забудови (перелік місць)	Створити банк архітектурних проєктів індивідуальної забудови на основі конкурсу архітектурних проєктів забудови населених пунктів громади.	Розробити та затвердити схеми проведення електрифікації нових вулиць під забудову в населених пунктах	Розробити та затвердити плани проведення облаштування (облаштування твердого покриття) нових вулиць під забудову відповідно до генерального плану.	Залучити мешканців та підприємців при плануванні територій, на якій вони проживають / ведуть бізнес	Провести реконструкцію вокзалу та привокзальної площі
---	--	---	--	---	--	---	---



МОНІТОРИНГ

- Моніторинг дає змогу бачити в реальному часі прогрес у виконанні завдань стратегії. Саме тому завдання мають бути сформованими таким чином, аби можна передбачити результати виконання завдання і встановити показники, які можна виміряти прямо чи опосередковано.
- Соціально-економічний аналіз є важливим для порівняння загальної ситуації у громаді, після завершенні чергового етапу реалізації стратегії.
- Виходячи із змісту стратегічних цілей стратегії можна визначити індикатори успішності.

ПРИКЛАД РЕЗУЛЬТАТІВ ТА ІНДИКАТОРІВ ДЛЯ ЗАВДАННЯ

Оперативна ціль	завдання	результат	індикатор
Створити умови для легкого започаткування та ведення приватного підприємництва	Виділити та облаштувати приміщення для юридичної адреси при реєстрації приватних підприємців, юридичних осіб	Облаштовано приміщення для фіксації юридичної адреси приватних підприємців, юридичних осіб	Кількість ПП та ЮО, які скористались виділеним приміщенням для реєстрації

УЗГОДЖЕНІСТЬ СТРАТЕГІЇ З ДСРР ТА СРР

- Після формування “дерева цілей” необхідно здійснити аналіз відповідності положень Стратегії відповідній регіональній стратегії розвитку та Державній стратегії регіонального розвитку України. Такий аналіз здійснюється шляхом порівняння їх стратегічних та оперативних цілей.
- Для такої роботи варто взяти ДСРР і відповідну СРР та зробити порівняння стратегічних та оперативних цілей.
- Стратегія розвитку громади не має копіювати стратегічні/оперативні цілі інших планувальних документів регіонального та національного рівнів. Вони не можуть їм суперечити.

ДСРР	Стратегія розвитку громади	
<p>Стратегічна ціль І. “Формування згуртованої держави в соціальному, гуманітарному, економічному, екологічному, безпековому та просторовому вимірах”.</p>	<p>1. Стратегічна ціль А <i>Спільнота успішних громадян, які поєднують зусилля для загального добра та спільно приймають рішення на основі взаємної довіри</i></p>	<p>1. Оперативна ціль А1 <i>Створити власне інформаційне поле ТГ для налагодження постійних комунікацій між усіма селами</i></p>
<p>Оперативна ціль 4 “Розвиток інфраструктури та цифрова трансформація регіонів”, Завдання “<i>Створення єдиного мовно-інформаційного простору</i>”</p>	<p>+++ (повністю узгоджується)</p>	<p>+++ (повністю узгоджується)</p>

NOTA BENE !

- Стратегія – це як напрям руху.
- План реалізації – карта маршруту.
- Програми – як транспорт, на якому можна здолати маршрут.
- Бюджет – як пальне для транспорту.
- Пальне не можна використати, якщо у вас нема транспорту з відповідним паливним баком.

ПЛАН РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ТА ПРОГРАМИ

- План заходів з реалізації стратегії складається із організаційних заходів, заходів загального характеру, що не потребують інвестування та місцевих програм і проектів.
- **місцева програма розвитку** - комплекс взаємопов'язаних завдань та заходів довготривалого характеру, спрямованих на досягнення визначених стратегією розвитку територіальної громади цілей, оформлений як документ, що затверджується відповідною сільською, селищною, міською радою та реалізується через проекти місцевого розвитку, об'єднані спільною метою;

ПРОГРАМА – ЦЕ ДОКУМЕНТ ПОЛІТИКИ, ТОМУ ЗАГАЛЬНА СХЕМА РОБОТИ НАД ПРОГРАМОЮ/ПРОЕКТОМ Є ТАКОЮ:



- Якщо ви не ідентифікували проблеми, яку потрібно вирішити, ваша програма не є програмою. Це документ заради документу і не більше.
- Ідентифікувати проблему ви могли при підготовці стратегії чи плану заходів з її реалізації, якщо в стратегії оперативні цілі та завдання визначені у більш загальному вигляді.

ЗАВЕРШЕННЯ

- Ви створили дієву робочу групу
- Залучили хорошого консультанта
- Працівники виконавчих органів отримали завдання активно працювати над проектом стратегії
- Проведено низку опитувань та фокус груп
- Обговорено і затверджено бачення
- Проведено SWOT аналіз та сформовано дерево цілей
- Мета, завдання, заходи – зрозумілі і прийнятні
- Проект обговорено жителями громади
- Стратегія затверджена
- План заходів є

Тепер до роботи із реалізацією! Успіху вам!

БАЖАЄМО ВАМ УСПІХУ

Цей матеріал створено за підтримки Міжнародного фонду «Відродження» в рамках реалізації проєкту «Стійкість та розвиток – методичні рекомендації для територіальної громади», що здійснюється ГО «Інститут громадянського суспільства».