

Тема 4. Побудова стратегії розвитку громади в умовах війни

- 4.1. Виклики для громад в умовах війни
- 4.2. Принципи адаптивного управління
- 4.3. Що таке стратегія розвитку громади
- 4.4. Приклади успішних стратегій громад в Україні під час війни
- 4.5. Роль державних службовців у стратегічному процесі
- 4.6. Покрокова інструкція стратегічного планування
- 4.7. Побудова стратегічного бачення

4.1. Викликів для громад в умовах війни

Сформувати у державних службовців навички стратегічного планування розвитку громади з урахуванням викликів війни, забезпечити розуміння кризового управління, мобілізації ресурсів та підтримки соціальної згуртованості.

Основні виклики для громад в умовах війни

Переміщення населення

- 1. Масовий наплив внутрішньо переміщених осіб (ВПО) створює навантаження на житло, медицину, освіту та соціальні служби.
- 2. Втрата частини постійного населення через евакуацію або мобілізацію змінює демографічну структуру громади.
- 3. Потреба в інтеграції нових мешканців та забезпеченні соціальної згуртованості.

Руйнування інфраструктури

- 1. Знищення житлових будинків, шкіл, лікарень, доріг та комунікацій.
- 2. Обмежений доступ до води, електроенергії, інтернету та транспорту.
- 3. Необхідність термінового відновлення критичних об'єктів та планування довгострокової реконструкції.

Безпека

- 1. Постійна загроза обстрілів, мінування територій, диверсій.
- 2. Потреба в укриттях, системах оповіщення, евакуаційних маршрутах.
- 3. Психологічна напруга серед населення та службовців.

Економічна нестабільність

- 1. Зниження доходів бюджету громади через падіння економічної активності.
- 2. Втрата робочих місць, закриття підприємств, зменшення інвестицій.
- 3. Потреба в підтримці малого бізнесу, створенні нових джерел доходу та залученні донорської допомоги.

Релокованість органів місцевого самоврядування

Частина громад змушена здійснювати управлінську діяльність за межами своєї території — це так звані релоковані громади. Виникають труднощі з:

- доступом до документації та реєстрів;
- комунікацією з мешканцями, які залишились на окупованій або небезпечній території;
- забезпеченням адміністративних послуг;
- збереженням управлінської спроможності в умовах обмежених ресурсів.

Потреба в тісній співпраці з приймаючими громадами, державними органами та міжнародними партнерами.

Ці виклики вимагають від місцевої влади гнучкого стратегічного мислення, швидкої адаптації та ефективної координації з державними та міжнародними партнерами.

Згідно Постанови Кабінету Міністрів України №1364 від 6 грудня 2022 року визначає порядок формування переліку територій, на яких ведуться (велися) бойові дії або які тимчасово окуповані Російською Федерацією.

Основні положення Постанови №1364

Мета документа: Встановити офіційний механізм визначення статусу територій України в умовах воєнного стану для цілей соціального захисту, оподаткування, обліку та планування.

Категорії територій:

1. **Території, на яких ведуться бойові дії** — населені пункти, де тривають активні бойові зіткнення або обстріли.
2. **Території, на яких бойові дії велися** — населені пункти, де бойові дії завершилися, але наслідки ще не ліквідовані.
3. **Тимчасово окуповані території** — населені пункти, що перебувають під контролем окупаційних сил РФ.

Перелік формує Міністерство з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України — на основі інформації від Генерального штабу ЗСУ, СБУ, обласних військових адміністрацій. Перелік публікується та оновлюється на сайті Мінреінтеграції. Він є підставою *для надання пільг, компенсацій, відстрочок тощо.*

Застосування: Постанова використовується для:

- визначення права на соціальні виплати
- звільнення від податків
- обліку ВПО
- планування відновлення.

Офіційний текст постанови доступний на сайті zakon.rada.gov.ua та [Мінфіну](https://minfin.gov.ua). На практиці Постанову №1364 громади використовують щоб мешканці могли отримати:

Виплати як ВПО

Звільнення від військового обліку (в окремих випадках)

Пільги на комунальні послуги

Податкові послаблення

Органи місцевого самоврядування:

Планують відновлення інфраструктури
Залучають донорську допомогу
Аргументують потребу в додаткових ресурсах

Бізнес:

Може претендувати на компенсації, гранти, податкові пільги

Практичні виклики

Зміна статусу територій — бойові дії можуть поновитися, що потребує оперативного оновлення переліку.

Нерівномірне охоплення — деякі громади не включені, хоча мають наслідки бойових дій.

Відсутність деталізації — статус часто визначається на рівні громади, а не конкретного населеного пункту.

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1364-2022-п#Text>

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1364-2022-%D0%BF#Text>

4.2. Принципи адаптивного управління громадою

В умовах війни є необхідність швидкого реагування на зміни середовища — цей підхід ***адаптивне управління***. Принципи які формують основу сучасного управління громадою, особливо в умовах викликів війни, відновлення та трансформації.:

Гнучкість і реагування на зміни. Так, наприклад: У прифронтовій громаді через обстріли зруйновано школу. Місцева влада оперативно організувала навчання в онлайн-форматі та домовилася з сусідньою громадою про тимчасове переведення учнів. Отже, гнучке рішення замість очікування капітального ремонту.

Прийняття рішень на основі даних. Так, громада провела опитування серед ВПО, щоб з'ясувати їхні потреби. На основі результатів — відкрили центр гуманітарної допомоги з найбільш затребуваними товарами. Це - рішення базується на реальних даних, а не припущеннях.

Партисипативність (залучення мешканців). Наприклад, перед реконструкцією центральної площі громада провела громадські слухання. Мешканці запропонували облаштувати дитячий майданчик і зону для відпочинку — і це було враховано в проєкті. Люди мають реальний вплив на зміни в громаді.

Міжсекторальна взаємодія. Влада громади об'єднала зусилля з місцевим бізнесом і ГО для створення шелтеру для ВПО. Бізнес надав матеріали, ГО — волонтерів, влада — приміщення. Так можлива побудова взаємодії що дає швидший і якісніший результат.

Управління ризиками та стійкість. Наприклад, громада розташована поблизу критичної інфраструктури, яка може стати ціллю атак, що призводять до тривалих відключень електроенергії. Тому заздалегідь **Створили енергетичні хаби** де облаштували кілька громадських центрів із генераторами, сонячними панелями та запасами пального для забезпечення базових потреб (світло, тепло, зарядка пристроїв). Розробка інтерактивної

карти з місцями, де можна отримати допомогу, тепло, воду та зарядити пристрої.

Навчання та розвиток. Приклад: Після деокупації громада організувала тренінги для працівників ЦНАПу щодо роботи в умовах кризового управління та цифровізації. Професійний розвиток — ключ до ефективного управління.

Прозорість і підзвітність. Приклад: Громада щомісяця публікує звіт про використання гуманітарної допомоги на сайті та в соцмережах. Мешканці бачать, куди йдуть ресурси. Довіра зростає, коли все відкрито.

Інновації та технології. Приклад: Громада запровадила чат-бот у Viber для запису до лікаря, отримання довідок та повідомлень про тривоги.

Цифрові рішення — швидко, зручно, безпечно.

Отже, в умовах війни, нестабільності та швидких змін громади України стикаються з безпрецедентними викликами. Традиційні моделі управління часто виявляються недостатньо гнучкими, тому дедалі більше територіальних громад переходять до **адаптивного управління** — підходу, який дозволяє швидко реагувати, залучати мешканців і будувати стійке майбутнє.

Гнучкість як основа стратегії де адаптивне управління передбачає здатність громади **перебудовувати пріоритети** залежно від ситуації. Наприклад, громади, які планували розвиток туризму, після початку бойових дій переорієнтувалися на гуманітарну підтримку та безпеку. Стратегічні плани стали «живими документами», які переглядаються щоквартально.

Рішення на основі даних коли громади почали активно використовувати **опитування, GIS-системи, цифрові платформи** для збору інформації про потреби мешканців, стан інфраструктури та ризики. Це дозволяє формувати реалістичні цілі, розраховувати ресурси та аргументувати запити до донорів.

Залучення мешканців як партисипативні практики стали ключовими: **громадські слухання, стратегічні сесії, онлайн-опитування** — усе це дозволяє враховувати голос громади. Люди не просто «отримувачі послуг», а **співтворці рішень**.

Міжсекторальна співпраця де адаптивне управління неможливе без **координації між владою, бізнесом, громадськими організаціями та міжнародними партнерами**. Наприклад, створення шелтерів для ВПО часто відбувається за участі всіх секторів.

Управління ризиками де громади розробляють **плани безперервності, сценарії евакуації, резерви ресурсів**. Це дозволяє не лише реагувати на кризу, а й **підготуватися до неї заздалегідь**.

Постійне навчання де так би мовити адаптивні громади інвестують у **підвищення кваліфікації управлінців, волонтерів, освітян**. Вони беруть участь у тренінгах, обмінах досвідом, міжнародних програмах.

Прозорість і довіра полягає у відкритості в прийнятті рішень, **публікація звітів, онлайн-трансляції засідань** — усе це формує довіру мешканців і зміцнює соціальний капітал громади.

Адаптивне управління — це не просто набір інструментів, а **культура стратегічного мислення**, яка дозволяє громадам бути стійкими,

ефективними та орієнтованими на потреби людей. У сучасних умовах це — не опція, а необхідність.

4.3. Що таке стратегія розвитку громади

https://www.youtube.com/watch?v=2nkve9_xRCM

<https://www.youtube.com/watch?v=MpWPk0StYsQ>

<https://www.youtube.com/watch?v=dDOcJGdNRYA>

Стратегія розвитку громади — це системний документ, який визначає:

- довгострокове бачення,
- цілі та пріоритети розвитку територіальної громади;
- базується на аналізі ресурсів,
- потреб мешканців,
- зовнішніх викликів і
- можливостей.

Стратегія є інструментом узгодження дій місцевої влади, бізнесу, громадськості та партнерів задля сталого розвитку.

4.4. Приклади успішних стратегій громад в Україні під час війни

1. Тростянецька громада (Сумська область)

Після деокупації громада оперативно відновила критичну інфраструктуру, включаючи лікарню, водопостачання та електроенергію.

Розроблено нову стратегію розвитку з акцентом на безпеку, підтримку бізнесу та залучення донорських ресурсів.

2. Шевченківська громада (Миколаївська область)

За підтримки міжнародних партнерів громада розробила стратегію відновлення, яка включає гуманітарне реагування, інтеграцію ВПО та розвиток місцевої економіки.

Впроваджено механізми управління ризиками та посилено спроможність місцевої влади.

3. Мішково-Погорілівська громада (Миколаївська область)

Створено стратегічний план з урахуванням воєнних викликів: евакуація, пошкодження інфраструктури, потреба в соціальній підтримці.

Громада активно співпрацює з гуманітарними організаціями для реалізації проєктів відновлення.

4. Білозерська громада (Херсонська область)

Після деокупації громада зосередилася на відновленні життєво важливих об'єктів, очищенні територій від мін та підтримці постраждалих мешканців.

Стратегія включає елементи психологічної реабілітації, освіти та розвитку молоді.

5. Мереф'янська громада (Харківська область)

Громада адаптувала свою стратегію до умов війни, зосередившись на цифровізації послуг, підтримці підприємництва та розвитку освітньої інфраструктури.

Впроваджено систему кризового управління та комунікації з мешканцями.

Джерела:

decentralization.ua

link.ldn.org.ua

prostir.ua

4.5. Роль державних службовців у стратегічному процесі

Державні службовці відіграють ключову роль у формуванні та реалізації стратегії громади:

Ініціюють стратегічне планування та координують процес.

Забезпечують аналітику — збір даних, оцінку ризиків, SWOT-аналіз.

Організують консультації з громадськістю та партнерами.

Розробляють проєкти та програми, що відповідають стратегічним цілям.

Контролюють реалізацію та коригують дії відповідно до змін.

Забезпечують зв'язок з обласними, державними та міжнародними структурами.

4.6. Покрокова інструкція стратегічного планування

1. Створіть карту ресурсів громади щоб виявити та систематизувати ресурси громади для подальшого стратегічного планування. Позначайте ресурси за такими категоріями на ватмані чи інтерактивній дошці.

2. Візьміть аркуш ватману або відкрийте онлайн-дошку

3. У центрі аркуша напишіть назву громади

4. Позначайте ресурси за такими категоріями:

Категорія	Приклади ресурсів
Людські	Активні мешканці, волонтери, фахівці, молодь
Матеріальні	Будівлі, техніка, земля, транспорт
Інституційні	Школи, лікарні, ЦНАПи, ГО, бізнес
Природні	Водойми, ліси, рекреаційні зони
Фінансові	Бюджет, гранти, благодійна допомога
Інформаційні	ЗМІ, сайти, соцмережі, інформаційні центри

Кроки виконання фіксація на дошці з різнокольоровим маркуванням

1. **Групи з розробки стратегії варто обговорити такі питання, як:**

— Які ресурси вже є в громаді?

— Які використовуються не повністю?

— Які можна активізувати?

— Що є найсильнішим ресурсом?

— Які ресурси недооцінені?

— Що варто розвивати?

- Що є найсильнішим ресурсом?
- Які ресурси недооцінені?
- Що варто розвивати?

SWOT-аналіз громади

Перелік запитань, які можна поставити під час SWOT-аналізу громади які допоможуть глибше оцінити внутрішні ресурси та зовнішні виклики:

Сильні сторони (Strengths)

Які ресурси громада має у своєму розпорядженні (земля, підприємства, інфраструктура)?

Які соціальні або культурні особливості є унікальними для громади?

Які послуги надаються ефективно (освіта, медицина, адміністративні сервіси)?

Чи є активні громадські організації, волонтерські ініціативи?

Наскільки згуртоване місцеве населення?

Чи має громада досвід реалізації успішних проєктів?

Слабкі сторони (Weaknesses)

Які сфери громади працюють неефективно або потребують покращення?

Чи є кадровий дефіцит у місцевій владі або соціальних службах?

Які інфраструктурні об'єкти перебувають у незадовільному стані?

Чи існують проблеми з комунікацією між владою та мешканцями?

Чи громада має обмежений доступ до фінансування або інвестицій?

Можливості (Opportunities)

Які зовнішні ресурси можна залучити (гранти, донори, державні програми)?

Чи є потенціал для розвитку туризму, аграрного сектору, ІТ або інших галузей?

Які партнерства можна створити з іншими громадами, бізнесом, міжнародними організаціями?

Чи є можливість залучити внутрішньо переміщених осіб як новий людський ресурс?

Які інновації або технології можуть бути впроваджені?

Загрози (Threats)

Які ризики пов'язані з безпекою (бойові дії, мінування, евакуація)?

Чи є загроза втрати населення через міграцію або демографічну кризу?

Які економічні виклики можуть вплинути на громаду (інфляція, безробіття)?

Чи існує ризик втрати фінансування або підтримки?

Які екологічні або техногенні загрози актуальні для регіону?

Реальні приклади успішних громад

Розглянемо добірку кейсів українських громад, які успішно адаптувалися до умов війни, демонструючи стійкість, інноваційність та ефективне управління.

Кейс 1: Тростянецька громада (Сумська область)
<https://www.youtube.com/watch?v=BVV0xXEpaSg>

<https://www.youtube.com/watch?v=BVV0xXEpaSg>
<https://www.youtube.com/watch?v=gLpQgX44L-U>
<https://www.youtube.com/watch?v=owrPWfFAEH0>
<https://www.youtube.com/watch?v=K03D6zhLsUM>

Отже, громада була окупована в перші тижні війни. Та після деокупації громада вдалася до оперативного відновлення інфраструктури, запуск лікарні, ремонт доріг, очищення територій. Розроблено нову стратегію розвитку з акцентом на безпеку, економіку та залучення донорів.

Кейс 2: Мереф'янська громада (Харківська область). Громада постраждала від обстрілів, частина населення евакуйована. Для адаптації громадою впроваджено цифрові сервіси, підтримку місцевого бізнесу, дистанційне навчання. Стратегію зосереджено на відновленні освітньої інфраструктури, безпеці та згуртованості.

Кейс 3: Шевченківська громада (Миколаївська область). Громада перебувала під постійною загрозою обстрілів. Рішенням стало створення кризового штабу, налагодження гуманітарної допомоги та інтеграція ВПО. Стратегія - розроблена за участі мешканців, включає підтримку економіки та соціальних послуг.

Кейс 4: Білозерська громада (Херсонська область). Громада була окупована, частково зруйнована. Після деокупації відбулося очищення територій, психологічна підтримка населення, відновлення житла. Стратегія сфокусована на безпеці, реінтеграції мешканців та відновленні довіри до влади.

4.7. Побудова стратегічного бачення

Піл час стратегічної сесії для того щоб сформувати стратегічне бачення розвитку громади — тобто уявлення про те, якою громада має стати в майбутньому можливо поставити такі питання

Щодо:

загального бачення:

Якою ми хочемо бачити нашу громаду через 5–10 років?

Які цінності мають лежати в основі розвитку громади?

Які зміни ми прагнемо досягти для мешканців?

якість життя:

Які умови життя ми хочемо забезпечити для всіх мешканців?

Як має виглядати доступ до освіти, медицини, культури, спорту?

Які соціальні послуги мають бути гарантовані?

економіка та зайнятість

Які галузі економіки ми хочемо розвивати?

Які нові робочі місця можуть з'явитися?

Як громада може підтримати підприємництво та інновації?

безпека та стійкість

Як ми забезпечимо безпеку мешканців в умовах війни або після неї?

Які системи реагування на надзвичайні ситуації мають бути створені?

Як громада може стати більш стійкою до криз?

Інфраструктура та простір

Якою має бути транспортна, енергетична, цифрова інфраструктура?

Які об'єкти потрібно збудувати або відновити?

Як ми можемо зробити простір громади комфортним і доступним?

Екологія та сталий розвиток

Як громада може зменшити негативний вплив на довкілля?

Які екологічні ініціативи ми можемо реалізувати?

Як забезпечити чисту воду, повітря, зелені зони?

Згуртованість і участь

Як ми можемо посилити довіру між владою і мешканцями?

Які механізми участі громади в управлінні мають бути створені?

Як підтримати активність молоді, волонтерів, громадських організацій?

Наприклад, стратегічні цілі, які громада може сформулювати в межах свого стратегічного плану — особливо в умовах війни або після деокупації:

Безпека та стійкість

Забезпечити доступ мешканців до укриттів та систем оповіщення протягом 12 місяців.

Створити локальну систему кризового реагування та евакуації до кінця року.

Провести розмінування територій та інформування населення про мінну безпеку.

Відновлення інфраструктури

Відновити 100% критичних об'єктів (лікарні, школи, водопостачання) у межах 2 років.

Створити план реконструкції житлового фонду з урахуванням енергоефективності.

Забезпечити стабільне електро- та водопостачання для всіх населених пунктів громади.

Економічний розвиток

Створити 50 нових робочих місць у сфері малого бізнесу протягом 18 місяців.

Запустити програму підтримки місцевих підприємців та аграріїв через мікрогранти.

Розробити інвестиційний паспорт громади для залучення донорів та партнерів.

Соціальна згуртованість і підтримка ВПО

Забезпечити інтеграцію внутрішньо переміщених осіб у громаду через освітні, культурні та соціальні програми.

Створити центр психологічної підтримки для мешканців, які постраждали від війни.

Провести щорічний форум громади для обговорення стратегічних пріоритетів.

Освіта та молодь

Відновити освітні заклади та забезпечити доступ до онлайн-навчання.

Створити молодіжний простір для розвитку ініціатив та волонтерства.
Запровадити програму «Молодь для громади» з мінігрантами на локальні проекти.

Екологія та сталий розвиток

Розробити план озеленення території та очищення водойм.

Впровадити систему сортування та переробки сміття у 100% населених пунктів.

Створити еко-маршрути для розвитку туризму та збереження природи.

Розглянемо таблицю стратегічних цілей для громади, що оформлена за принципом SMART — тобто цілі є конкретними (Specific), вимірюваними (Measurable), досяжними (Achievable), релевантними (Relevant) та обмеженими в часі (Time-bound)

Таблиця

Таблиця SMART-цілей для громади

№	Стратегічна ціль	S (Конкретна)	M (Вимірювана)	A (Досяжна)	R (Релевантна)	T (Термінова)
1	Відновити критичну інфраструктуру (лікарня, школа, водопостачання)	Так	3 об'єкти	Так	Відновлення	До 12 міс.
2	Створити 50 нових робочих місць у сфері малого бізнесу	Так	50 місць	Так	Економіка	До 18 міс.
3	Забезпечити доступ до укриттів для 100% мешканців громади	Так	100% охоплення	Так	Безпека	До 6 міс.
4	Запровадити систему сортування сміття у всіх населених пунктах громади	Так	100% пунктів	Так	Екологія	До 24 міс.
5	Створити молодіжний простір для розвитку ініціатив	Так	1 простір	Так	Молодь/освіта	До 9 міс.
6	Провести щорічний форум громади з участю мешканців та партнерів	Так	1 захід/рік	Так	Згуртованість	Щороку
7	Розробити інвестиційний паспорт громади	Так	1 документ	Так	Залучення коштів	До 6 міс.
8	Створити центр психологічної підтримки для постраждалих мешканців	Так	1 центр	Так	Соціальна підтримка	До 12 міс.

Питання для самоперевірки:

1. Які існують виклики для громад в умовах війни?
2. В чому полягають принципи адаптивного управління?
3. Що таке стратегія розвитку громади?
4. Які є успішні стратегії громад в Україні під час війни?
5. Яка роль державних службовців у стратегічному процесі?
6. Кроки стратегічного планування?
7. Як сформулювати стратегічне бачення розвитку громади?