

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет водного господарства та природокористування
Навчально-науковий інститут економіки та менеджменту
Кафедра публічного управління, адміністрування та інформаційної
діяльності

Пояснювальна записка до дипломної роботи
бакалавр
(освітньо-кваліфікаційний рівень)

на тему:
«ФУНКЦІОНУВАННЯ ПРИКОРДОННИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД
РІВНЕНСЬКОЇ ОБЛАСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ»

Виконала: студент 4 курсу групи ПУАз-41
Свинарський Віктор Олександрович
Керівник Шинкарук А. Л.
Рецензент Антонова С.Є.

2023 рік

Ім'я користувача:
Віктор Олександрович Свинарський

ID перевірки:
1015681114

Дата перевірки:
23.06.2023 09:24:26 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Library

Дата звіту:
23.06.2023 09:25:40 EEST

ID користувача:
3254

Назва документа: diplom_Swynarski — копия.docx

Кількість сторінок: 86 Кількість слів: 14801 Кількість символів: 120094 Розмір файлу: 8.57 MB ID файлу: 1015325394

10.5% Схожість

Найбільша схожість: 3.11% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1005740582)

Пошук збігів з Інтернетом не проводився

10.5% Джерела з Бібліотеки

416

Сторінка 88

0.24% Цитат

Цитати

2

Сторінка 89

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Національний університет водного господарства
та природокористування
Навчально-науковий інститут економіки та менеджменту
Кафедра публічного управління, адміністрування та інформаційної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр
Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування
(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

в.о. завідувача кафедри

державного

управління,

документознавства та

інформаційної діяльності

Л.Х.Тихончук

“ ”

2023 року

З А В Д А Н Н Я
ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТА

Свинарському Віктору Олександровичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Функціонування прикордонних територіальних громад Рівненської області в умовах воєнного стану».

Керівник роботи: Шинкарук А. Л., к.пол.н., доцент

2. Строк подання студентом роботи «21» червня 2023 року

3. Вихідні дані до роботи: аналітичні та наукові статті у фахових виданнях, матеріали періодичних та Інтернет-видань, Закони України, Укази та розпорядження Президента України, Постанови та Рішення Верховної Ради України, Постанови та розпорядження Кабінету Міністрів України, накази державних установ, документи територіальних громад.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки: Концепція прикордонних територіальних громад та їх роль у воєнний період. Особливості воєнного стану та його вплив на функціонування територіальних громад. Про сталий розвиток громад. Стратегічна оцінка функціонування територіальної громади в умовах воєнного стану. Європейська структура сталого розвитку міст (EFSC).

Прикордонні територіальні громади Рівненської області: опис, структура, особливості. Вплив воєнного стану на стратегічні пріоритети територіальних громад. Аналіз даних, отриманих під час дослідження. Рекомендації щодо функціонування прикордонних територіальних громад у воєнний стан.

5. Перелік графічного матеріалу: графіки, скріпти, таблиці

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Шинкарук А.Л.		
Розділ 2	Шинкарук А.Л.		
Розділ 3	Шинкарук А.Л.		

7. Дата видачі завдання « 25» квітня 2023 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Строк виконання етапів	Примітка
1.	Вступ, Зміст	25.04.23-01.05.23	Виконано
2.	Розділ 1	02.05.23-14.05.23	Виконано
3.	Розділ 2	16.06.23-31.06.23	Виконано
4.	Розділ 3	13.06.23-19.06.23	Виконано
5.	Висновки	20.06.23-25.06.23	Виконано
6.	Презентація, доповідь	27.06.23-28.06.23	Виконано

Студент

_____ **Свинарський В.О.**
Керівник магістерської роботи

_____ **Шинкарук А.Л.**

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ: ПРИКОРДОННІ ТЕРИТОРІАЛЬНІ ГРОМАДИ.....	8
1.1. Концепція прикордонних територіальних громад та їх роль у воєнний період.....	8
1.2. Особливості воєнного стану та його вплив на функціонування територіальних громад	9
1.3. Стратегічна оцінка функціонування територіальної громади в умовах воєнного стану.....	17
Висновки до Розділу 1	28
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПРИКОРДОННИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД РІВНЕНСЬКОЇ ОБЛАСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	30
2.1. Прикордонні територіальні громади Рівненської області: опис, структура, особливості	30
2.2. Вплив воєнного стану на стратегічні пріоритети територіальних громад	31
2.3. Аналіз даних, отриманих під час дослідження.....	62
Висновки до Розділу 2	78
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ФУНКЦІОНУВАННЯ ПРИКОРДОННИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД У ВОЄННИЙ СТАН	81
Висновки:	91
Список використаних джерел:	93

ВСТУП

Дослідження досвіду діяльності територіальних громад під час війни є важливим інструментом для вдосконалення підготовки та реагування на воєнні загрози, а також для розвитку стійкості та відновлення після конфлікту. Це допомагає забезпечити безпеку та добробут громадян у важких умовах та зменшити негативні наслідки воєнного конфлікту і включає дослідження досвіду територіальних громад, допомагає виявити ефективні практики та стратегії, які допомогли їм впоратися з воєнними труднощами. Це може включати організацію евакуації, забезпечення харчування та медичної допомоги, захист інфраструктури тощо. Ці знання можуть бути корисними для майбутніх конфліктів та допомогти підготуватися до можливих воєнних ситуацій.

Аналіз досвіду територіальних громад може допомогти вдосконалити планування та реагування на воєнні загрози. Це включає розробку ефективних планів евакуації, забезпечення безпеки громадян, організацію розподілу ресурсів та координацію допомоги. Багато зі стратегій та методів, використаних територіальними громадами в умовах війни, можуть мати застосування й у мирний час. Наприклад, моделі співпраці та координації між різними секторами громади можуть бути корисними для розвитку соціальних ініціатив та вирішення загальних соціально-економічних проблем.

Дослідження досвіду діяльності територіальних громад під час війни допомагає виявити помилки та недоліки, які були зроблені, і надати рекомендації щодо їх запобігання у майбутньому. Це може стосуватися планування, комунікації, управління ресурсами та багатьох інших аспектів діяльності громади в умовах війни.

Підготовка до кризового реагування є важливим аспектом координації дій у місцевих громадах [15]. Без попередньої підготовки, кризове реагування може бути недалекоглядним та призвести до нових криз. Дослідження показали, що деякі проблеми в цьому контексті включають відсутність оцінки ризиків та

продумування сценаріїв розвитку подій, а також несистемну підготовку органів влади та інших структур до можливих загроз.

Опитування в громадах свідчать, що багато з них не проводили підготовку до можливих викликів війни або розпочали цей процес після початку конфлікту. Наприклад, понад 50% опитаних громад не ухвалили плани національного спротиву на місцевому рівні навіть після 10 місяців війни. Тільки третина громад повністю зробили резервне копіювання даних.

Отже, щоб покращити кризове реагування, важливо звернути увагу на наступні аспекти:

1. Оцінка ризиків: Розробити систему оцінки ризиків та продумування сценаріїв розвитку подій, що дозволить громаді аналізувати потенційні загрози та вживати відповідних заходів перед настанням кризи.
2. Підготовка органів влади: Забезпечити систематичну підготовку органів влади та інших структур до різних типів криз, включаючи безпеку енергоінфраструктури, цивільну безпеку та кібербезпеку. Це може включати навчання, тренінги та планування дій.
3. Співпраця та координація: Забезпечити співпрацю та координацію між різними службами, органами влади та громадськими організаціями для ефективного реагування на кризові ситуації. Це може включати створення механізмів комунікації та обміну інформацією.
4. Плани на місцевому рівні: Розробити плани на місцевому рівні для реагування на кризові ситуації, включаючи плани національного спротиву та резервне копіювання даних. Громаді слід активно займатися підготовкою до можливих криз, навіть якщо вони наразі не стикаються з ними.

Ці заходи допоможуть підвищити рівень готовності громади до кризових ситуацій та забезпечити ефективне та безпечне реагування на них.

Мета

- дослідити сучасні умови діяльності прикордонних територіальних громад Рівненської області

Завдання

- окреслити особливості діяльності територіальних громад
- сформулювати вплив воєнного стану на діяльність ОМС
- скласти методологію дослідження стратегічної оцінки в умовах воєнного стану
- визначення поточних стратегій та прикладів діяльності обраних громад
- оцінка індикаторів розвитку обраних громад
- формулювання сценарії розвитку

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ: ПРИКОРДОННІ ТЕРИТОРІАЛЬНІ ГРОМАДИ

1.1. Концепція прикордонних територіальних громад та їх роль у воєнний період

Концепція прикордонних територіальних громад відноситься до організації територіального устрою та адміністрації в межах держави. Прикордонні територіальні громади є особливим видом адміністративно-територіальних одиниць, які розташовані вздовж державного кордону та мають специфічні функції та завдання.

У воєнний період роль прикордонних територіальних громад набуває особливого значення. Основні аспекти їх ролі в такий період включають:

1. **Забезпечення безпеки та обороноздатності:** Прикордонні територіальні громади знаходяться на передовій захисту державного кордону, тому їх роль полягає в забезпеченні безпеки та обороноздатності. Вони сприяють контролю за нелегальним перетином кордону, боротьбі зі злочинністю, торгівлею забороненими товарами та іншими загрозами.

2. **Організація та координація дій:** Прикордонні територіальні громади можуть бути відповідальними за організацію та координацію дій в умовах воєнного періоду. Вони співпрацюють з військовими та правоохоронними структурами для забезпечення безпеки, мобілізації та розташування військ.

3. **Громадська безпека та підтримка:** Прикордонні територіальні громади забезпечують громадську безпеку та підтримку мешканців у воєнний період. Вони можуть організовувати евакуацію, надавати допомогу постраждалим, забезпечувати житлові та харчові ресурси, медичну допомогу та інші необхідні послуги.

4. **Інформаційна діяльність:** Прикордонні територіальні громади можуть виконувати важливу роль у забезпеченні інформаційної безпеки та розповсюдженні актуальної інформації у воєнний період. Вони

сприяють поширенню державної політики, інструкцій та заходів безпеки серед мешканців.

5. Співпраця з міжнародними партнерами: Прикордонні територіальні громади можуть здійснювати співпрацю з міжнародними партнерами, такими як прикордонні служби сусідніх держав, міжнародні організації та міждержавні проекти, для забезпечення безпеки та стабільності у прикордонних регіонах.

Узагальнюючи, прикордонні територіальні громади виконують важливу роль у воєнний період, забезпечуючи безпеку, організацію дій, громадську підтримку, інформаційну діяльність та співпрацю з міжнародними партнерами. Їх робота спрямована на забезпечення захисту державного кордону, безпеки мешканців та ефективне функціонування в умовах воєнного стану.

1.2. Особливості воєнного стану та його вплив на функціонування територіальних громад

Воєнний стан - це особливий режим, який оголошується у країні або на певній території у зв'язку зі загрозою національній безпеці або внаслідок військового конфлікту. Він має ряд особливостей, які суттєво впливають на функціонування територіальних громад. Деякі з цих особливостей включають:

1. Зміни в правовому режимі: Воєнний стан може супроводжуватись тимчасовими змінами у законодавстві та правовому режимі. Деякі громадянські права та свободи можуть бути обмежені або призупинені, а дія деяких законів та норм може бути змінена або призупинена для забезпечення безпеки та ефективного ведення оборонних дій.
2. Централізоване управління: У воєнний період влада та управління можуть бути централізовані з метою кращого керування та координації дій. Це може призводити до зміни структури управління територіальними громадами та перерозподілу повноважень між центральною та місцевою владою.

3. Обмеження громадського життя: У воєнний стан можуть бути введені обмеження щодо громадського життя та руху на території. Наприклад, можуть бути введені обмеження щодо проведення зборів, демонстрацій, обмеження графіку роботи підприємств та закладів, введення обмежень на переміщення мешканців та транспорту.
4. Підвищена безпека та контроль: У воєнний період зміцнюється безпека територіальних громад, зокрема прикордонних. Вводяться додаткові заходи безпеки, підвищується контроль за переміщенням осіб, вантажів та транспорту через контрольні пункти та прикордонні лінії.
5. Економічні виклики: Воєнний стан може мати великий вплив на економіку територіальних громад. Можуть виникати проблеми з постачанням та розподілом ресурсів, знижується виробництво та економічна активність, можуть бути введені економічні обмеження та контроль.
6. Гуманітарна ситуація: Воєнний стан може призводити до гуманітарної кризи, особливо у разі військових дій. Територіальні громади можуть стикатися з евакуацією, посиленою потребою в житлових, медичних та харчових ресурсах, проблемами з доступом до води, енергії та інших необхідних послуг.

Воєнний стан суттєво впливає на функціонування територіальних громад, змінюючи їх організацію, правовий режим, управління, безпеку та соціально-економічну ситуацію. Важливо планувати та реагувати на такі ситуації, забезпечувати координацію дій між центральною та місцевою владою, а також забезпечувати необхідну гуманітарну допомогу та підтримку мешканцям територіальних громад у воєнний період.

Ефективне управління територіальними громадами в умовах воєнного стану та пріоритети повоєнного розвитку включає такі аспекти [16]:

1. Скоординованість між органами державної влади та місцевим самоврядуванням: Важливим аспектом є налагодження скоординованих взаємодій між цими органами з урахуванням принципу субсидіарності. В

умовах воєнного стану, коли тяжіння до централізації управлінських рішень зростає, визначення першочергових завдань для органів місцевого самоврядування стає безумовним пріоритетом.

2. Релокація бізнесу та переміщення населення: Проблема релокації бізнесу та переміщення цивільного населення, зокрема зі східних регіонів країни до центральних та західних частин, стає одним із викликів для органів місцевого самоврядування. Необхідно налагодити злагоджену роботу з військовими адміністраціями для забезпечення тимчасового розміщення релокованих підприємств і внутрішньо переміщених осіб.
3. Система моніторингу внутрішньо переміщених осіб та релокованих бізнесів: Важливим є формування ефективної системи моніторингу внутрішньо переміщених осіб та релокованих бізнесів. Це включає поділ їх на три основні категорії, а саме транзитні особи, групи тимчасового перебування та переселенці, і необхідність створення умов для їх довгострокового перебування.
4. Оптимізація розосередження та модернізація інфраструктури: Оптимізація процесів просторового розосередження релокованих підприємств і внутрішньо переміщених осіб пов'язана з модернізацією стратегій соціально-економічного розвитку регіонів та територіальних громад, що приймають цих людей. Також важливим є формування продовольчих резервів та системи територіальної оборони.
5. Співпраця з донорськими організаціями: Для розбудови та модернізації інфраструктури відповідних громад та реалізації проєктів повоєнного соціально-економічного розвитку важлива співпраця з донорськими організаціями європейських держав. Така співпраця може сприяти інтеграції України до ЄС та адаптації європейських цінностей.

За словами Івана Слободяника, місцевим територіальним громадам доводиться стикатись з багатьма складними викликами, особливо на деокупованих територіях, де потреби зростають у геометричній прогресії [17]. Однією з найбільших проблем, з якими стикаються голови громад і самі

громади, є питання безпеки, особливо в тих, що знаходяться близько до лінії зіткнення чи кордону з державою-агресором та її союзником.

Інфраструктурні проблеми є ще одним важливим аспектом. Більшість місцевої інфраструктури зруйнована, населення розселене, економіка практично відсутня, комунальна техніка розкрадена, а всі цінності розібрані. Ситуація з житловим фондом також надзвичайно складна. Відновлення житла для місцевих жителів стає однією з головних турбот органів місцевого самоврядування.

Діяльність органів місцевого самоврядування скоригована у зв'язку з дією правового режиму воєнного стану. Але, крім обмежень у реалізації певних функцій, місцеве самоврядування отримало й додаткові можливості для ефективного виконання самоврядних і делегованих повноважень. Президент України підписав Закон України «Про внесення змін до Закону України “Про правовий режим воєнного стану» щодо функціонування місцевого самоврядування у період дії воєнного стану” №2259-IX (реєстр.№7269). Цей Закон підсилює спроможність органів місцевого самоврядування, зокрема дозволяє оперативно приймати необхідні для забезпечення життєдіяльності громад рішення. Також цей Закон розширює перелік повноважень міських, селищних та сільських голів; змінює умови функціонування військових адміністрацій населених пунктів; спрощує процедуру прийняття актів місцевою владою [18].

Закон на час дії воєнного стану надає сільським, селищним, міським головам одноособові повноваження з прийняття рішень щодо:

- звільнення земельних ділянок комунальної власності від незаконно розміщених тимчасових споруд;
- обстеження будівель і споруд, пошкоджених внаслідок бойових дій;
- демонтажу будівель і споруд, які за результатами обстеження визнані аварійно небезпечними і такими, що становлять загрозу життю людей;

передачі коштів з відповідного місцевого бюджету на потреби Збройних Сил України та/або для забезпечення заходів правового режиму воєнного стану;

створення установ з надання безоплатної первинної правової допомоги, призначення на посади і звільнення з посад керівників таких установ;

боротьби зі стихійним лихом, епідеміями, епізоотіями;

поводження з небезпечними відходами.

Крім того, на час дії воєнного стану спрощуються процедури прийняття актів органів місцевого самоврядування та сільських, селищних, міських голів:

при прийнятті на службу не потрібно проводити конкурси, подавати декларацію, проводити спеціальну перевірку, подавати документ про підтвердження рівня володіння державною мовою (за наявності такого обов'язку) – проведення цих процедур та подання документів переноситься на мирний час;

на акти органів місцевого самоврядування, їх посадових осіб не поширюються вимоги щодо оприлюднення проєктів актів за Законом України «Про доступ до публічної інформації», а також закони України «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності», «Про державну допомогу суб'єктам господарювання».

Також Закон змінює умови створення, порядок і строк здійснення військовою адміністрацією населеного пункту повноважень місцевого самоврядування [19].

Водночас із законодавчою ініціативою, важливим є планування діяльності та продумування можливих сценаріїв (foresight) криз та реагування на них важливе для координації дій місцевих служб, органів влади та громади в цілому у разі настання кризи. Кризове реагування хоча і необхідне, але без попередньої підготовки воно ризикує бути недалекоглядним та може призвести до нових криз [20]. На момент проведення дослідження кризове реагування на проблеми домінувало серед викликів у громадах. Пріоритетними задачами

громаді у відповідь на виклик відсутності стратегічного продумування загроз та плану відповідей є:

- Формування єдиного розуміння ризиків для конкретної території
- Складання та постійне оновлення реєстрів ризиків
- Визначення пріоритетів реагування
- Формування планів дій службами охорони правопорядку, поліцією, місцевою владою та іншими відомствами

Про сталий розвиток громад

Сталий розвиток громади – це здатність робити вибір щодо розвитку, який поважає взаємозв'язок між економікою, екологією та справедливістю: економічна діяльність має служити загальному благу, самовідновлюватися та створювати місцеві активи та самозабезпечення; людина є частиною природи, природа має межі, і спільноти відповідають за захист і розвиток природних активів; можливість повноцінної участі в усіх видах діяльності, вигодах і прийнятті рішень у суспільстві, громада застосовує просторове планування і використовує територію для цілей п'яти «Е»: економічно, ефективно, естетично, етично й екологічно. Для сталого розвитку та управління громадами сформульовано стандарт ISO3710 згідно якого громада має “створювати, впроваджувати, підтримувати та постійно вдосконалювати систему управління сталим розвитком, враховуючи необхідні процеси та їхню взаємодію”. Також громада повинна враховувати цілі пристосовності: привабливість, збереження та покращення навколишнього середовища, стійкість, відповідальне використання ресурсів, соціальна згуртованість, благополуччя [21]. Допоміжні питання дають можливість картувати динаміку розвитку громади, наприклад:

- Як зацікавлені сторони заохочують до участі у збереженні та підвищенні якості та зовнішнього вигляду довкілля?
- Які освітні стратегії запроваджено в громаді, щоб підготувати членів громади до потенційних ризиків і допомогти громаді в цілому стати більш надійною?

- Як громада використовує інновації, творчість та існуючий дослідницький потенціал для заохочення відповідального використання природних ресурсів?
- Як ми оцінюємо вплив довкілля, особливо якості води, повітря та ґрунту, на здоров'я?
- Як забезпечити більшу доступність та доступність культурних заходів у громадах?
- Наскільки уразливі громади до зовнішніх економічних змін (наприклад, підвищення цін на сировину)?
- Наскільки стабільно використовуються невідновлювані ресурси?
- Як громади покращують свою безпеку та профілактику?
- Як ефективно громади використовують свою інфраструктуру; за допомогою реалізації доцільних рішень?

Рамкова база для європейських сталих міст (RFSC)

Таблиця 1.

ВИМІРИ	ЦІЛІ
1. ПРОСТОРОВИЙ ВИМІР	1.1. Розвиток сталого міського планування та землекористування 1.2. Забезпечення просторової рівності 1.3. Заохочення територіальної стійкості 1.4. Збереження та популяризація архітектурної, культурної та містобудівної спадщини 1.5. Сприяння високій якості та функціональності громадських просторів і середовища проживання 1.6. Розвиток альтернативної та сталої мобільності
2. ВИМІР УПРАВЛІННЯ	2.1. Забезпечення інтегрованої територіальної стратегії 2.2. Сприяння стабільному управлінню та фінансовому управлінню містом

	2.3. Впровадження процесу оцінки та постійного вдосконалення
	2.4. Збільшення участі громадян
	2.5. Зміцнення управління в партнерстві
	2.6. Сприяння розбудові потенціалу та налагодженню мереж
3. СОЦІАЛЬНИЙ ВИМІР	3.1. Забезпечення соціальної інтеграції 3.2. Забезпечення соціальної рівності і рівність між поколіннями 3.3. Створення запасу житла для всіх 3.4. Захист та зміцнення здоров'я та благополуччя 3.5. Поліпшення інклюзивної освіти та навчання 3.6. Сприяти культурі та можливостям дозвілля
4. ЕКОНОМІЧНИЙ ВИМІР	4.1. Стимулювання зеленого зростання та кругової економіки 4.2. Сприяння інноваціям і розумним містам 4.3. Забезпечення підключення 4.4. Розвиток зайнятості і стійкої місцевої економіки 4.5. Заохочення сталого виробництва та споживання 4.6. Сприяння співпраці та інноваційному партнерству
5. ЕКОЛОГІЧНИЙ ВИМІР	5.1. Пом'якшення змін клімату 5.2. Захист, відновлення та покращення біорізноманіття та екосистеми 5.3. Зменшення забруднення 5.4. Адаптація до зміни клімату 5.5. Управління ресурсами природних матеріалів екологічно та запобігання утворенню відходів

1.3. Стратегічна оцінка функціонування територіальної громади в умовах воєнного стану

SWOT-аналіз

SWOT-аналіз для розвитку функціонування територіальної громади допомагає виявити сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози, що впливають на її розвиток. Нижче наведений загальний SWOT-аналіз, який може бути використаний для розвитку функціонування територіальної громади:

Strengths (сильні сторони):

1. Розташування та ресурси: Географічне розташування та доступ до природних ресурсів можуть створити переваги для розвитку територіальної громади, зокрема у сфері туризму, сільського господарства та промисловості.
2. Інфраструктура: Наявність розвиненої інфраструктури, такої як дороги, транспортні зв'язки, освітні заклади та медичні установи, може сприяти покращенню якості життя та залученню бізнесу.
3. Спільнота та соціальний капітал: Активна спільнота, наявність громадських організацій та ініціатив можуть сприяти спільним зусиллям у розвитку і покращенні соціально-економічного стану громади.

Weaknesses (слабкі сторони):

1. Економічна залежність: Залежність від обмеженого числа головних роботодавців або однієї галузі може зробити громаду вразливою до змін у цих секторах та негативно вплинути на економічну стійкість.
2. Недостатня інфраструктура: Відсутність або недостатня розвиненість інфраструктури, такої як дороги, водопостачання, енергетика та інтернет-зв'язок, може обмежити розвиток громади та привернення нових інвестицій.

Opportunities (можливості):

1. Інвестиції та розвиток бізнесу: Потенціал привабливості для інвестицій та розвитку бізнесу може створити нові робочі місця та підняти економічний рівень громади.
2. Розвиток туризму та сервісних галузей: Розкриття туристичного потенціалу, створення нових туристичних об'єктів та послуг можуть залучати туристів та сприяти розвитку галузі.

Threats (загрози):

1. Демографічні тенденції: Старіння населення, відтік молодих людей та зменшення робочої сили можуть мати негативний вплив на розвиток громади та її соціально-економічний потенціал.
2. Зміни у законодавстві та регуляторному середовищі: Непередбачуваність законодавства та регуляторних вимог можуть ускладнити діяльність бізнесу та інвестиційний клімат у громаді.

SWOT-аналіз допомагає виявити потенціал та виклики, з якими стикається територіальна громада. Ця інформація може бути використана для розробки стратегій розвитку, прийняття управлінських рішень та виявлення пріоритетних напрямків для поліпшення функціонування громади.

Модель "П'ять сил Портера"

Модель "П'ять сил Портера" - це інструмент аналізу, розроблений Майклом Портером, який допомагає оцінити конкурентну ситуацію та рівень привабливості ринку. Застосування цієї моделі для оцінки розвитку територіальних громад може включати наступні п'ять сил:

1. Загроза нових учасників (threat of new entrants): Визначення потенційної загрози, яку можуть створювати нові учасники, які входять на ринок територіальних громад. Це може включати інші громади або регіони, які конкурують за інвестиції та розвиток.
2. Постачальники (suppliers): Оцінка впливу постачальників на розвиток територіальних громад. Це можуть бути постачальники ресурсів, які

використовуються для розвитку інфраструктури, послуги та інші необхідні ресурси.

3. Покупці (buyers): Аналіз впливу покупців, які визначають попит на послуги та розвиток територіальних громад. Це можуть бути інвестори, бізнеси, мешканці та інші зацікавлені сторони, які впливають на прийняття рішень.
4. Загроза заміщення (threat of substitution): Оцінка потенційної загрози заміщення послуг або розвитку інших альтернативних рішень. Це можуть бути інші територіальні громади або рішення, які пропонуються в інших регіонах.
5. Конкуренти (competitive rivalry): Аналіз рівня конкуренції між територіальними громадами. Це включає оцінку конкуренції за ресурси, інвестиції, розвиток і залучення інвесторів.

Аналіз цих п'ятих сил допомагає зрозуміти, які фактори можуть впливати на розвиток територіальних громад, їх конкурентну позицію та стратегічні переваги. Це дає можливість розробити ефективні стратегії для збільшення привабливості та стійкості територіальних громад.

Внутрішні та зовнішні ресурси

При оцінці розвитку територіальної громади використовуються внутрішні та зовнішні ресурси. Ось деякі з них:

Внутрішні ресурси:

1. Людські ресурси: Кваліфікація та навички населення громади є важливим внутрішнім ресурсом. Це включає освіту, професійні навички, підприємницький потенціал та інші аспекти, які впливають на розвиток громади.
2. Фінансові ресурси: Фінансова стабільність та наявність коштів для інвестицій в інфраструктуру, соціальні програми, економічний розвиток та інші проекти є важливими внутрішніми ресурсами.

3. Природні ресурси: Наявність природних ресурсів, таких як земля, вода, ліси, мінерали та інші, може мати велике значення для розвитку громади, зокрема у сферах сільського господарства, промисловості та туризму.
4. Інфраструктура: Розвинена інфраструктура, така як дороги, комунікаційні мережі, водопостачання, енергетика та інші, є важливим внутрішнім ресурсом для забезпечення ефективного функціонування громади.

Зовнішні ресурси:

1. Інвестиції: Залучення інвестицій з зовнішніх джерел може значно підтримати розвиток громади, забезпечити фінансування для нових проектів та стимулювати економічний зростання.
2. Партнерства та співробітництво: Встановлення партнерств з бізнесом, громадськими організаціями, освітніми установами та іншими стейкхолдерами може забезпечити доступ до ресурсів, експертизи та можливостей для спільних ініціатив та розвитку громади.
3. Державна підтримка: Різноманітні програми, субсидії, дотації та інші форми державної підтримки можуть сприяти розвитку громади та забезпечити додаткові ресурси.
4. Міжнародні ресурси: Залучення міжнародних ресурсів, таких як фінансова допомога, технічна експертиза та обмін досвідом, може стати важливим джерелом підтримки для розвитку громади.

Використання цих внутрішніх та зовнішніх ресурсів у комбінації з ефективним управлінням та стратегічним плануванням може сприяти розвитку територіальних громад та досягненню їхніх цілей.

Просторове планування

Просторове планування в прикордонних територіальних громадах включає організацію та управління використанням земель, розвиток інфраструктури та забезпечення належного просторового розташування різних функцій і об'єктів. Основна мета просторового планування - створення стійкого

та ефективного розвитку прикордонних громад з урахуванням їхніх особливостей та потенціалу.

Основні етапи просторового планування в прикордонних територіальних громадах:

1. Аналіз і діагностика: Вивчення та аналіз поточного стану території, включаючи природні, екологічні, соціоекономічні та інші аспекти. Це допомагає визначити потреби та особливості громади.
2. Визначення цілей та завдань: Розробка стратегічних цілей та завдань розвитку, які відповідають потребам громади. Це можуть бути економічний розвиток, збереження природи, соціальна інфраструктура, туризм тощо.
3. Планування використання земель: Визначення різних зон функціонального призначення, таких як промислові, житлові, комерційні, рекреаційні, сільськогосподарські та інші. Це допомагає забезпечити ефективне використання земельних ресурсів та раціональне розташування об'єктів.
4. Розвиток інфраструктури: Планування та розвиток інфраструктури, такої як дороги, транспорт, водопостачання, енергетика, телекомунікації та інші. Це допомагає створити зручні умови для життя, роботи та розвитку громади.
5. Управління ризиками та забезпечення безпеки: Врахування особливостей прикордонного становища та викликів, пов'язаних з безпекою та ризиками, такими як контроль кордону, міжнародні конфлікти, незаконна міграція тощо. Розробка заходів для забезпечення безпеки та стабільності громади.

Просторове планування в прикордонних територіальних громадах допомагає забезпечити раціональне використання ресурсів, збереження навколишнього середовища, стимулювання економічного розвитку та поліпшення якості життя мешканців.

Стратегічний екологічний аналіз

Стратегічний екологічний аналіз є важливим інструментом для розвитку прикордонних громад, оскільки дозволяє оцінити вплив екологічних факторів на їхній розвиток та визначити стратегічні напрямки для досягнення сталого розвитку. Ось деякі ключові етапи стратегічного екологічного аналізу:

1. Збір даних: Здійснюється збір інформації про екологічний стан прикордонних громад, включаючи стан природних ресурсів, якість повітря та води, біорізноманіття, екологічні проблеми та ризики.
2. Аналіз екологічного впливу: Оцінюється потенційний екологічний вплив на прикордонні громади внаслідок різних факторів, таких як промислова діяльність, сільське господарство, транспорт, туризм та інші. Визначаються головні проблеми та їхні наслідки для довкілля та здоров'я людей.
3. Визначення стратегічних напрямків: На основі аналізу впливу розробляються стратегічні напрямки для екологічного розвитку прикордонних громад. Це можуть бути заходи зі збереження природних ресурсів, впровадження екологічних стандартів, розвиток екологічного туризму, покращення системи управління відходами та інші.
4. Розробка планів та проектів: На основі стратегічних напрямків розробляються конкретні плани та проекти для реалізації екологічних заходів. Це можуть бути програми з енергоефективності, заходи з охорони природних територій, освоєння відновлюваних джерел енергії та інші ініціативи.
5. Моніторинг та оцінка: Важливим етапом є встановлення системи моніторингу, що дозволяє відстежувати виконання екологічних заходів та оцінювати їх ефективність. Це допомагає вносити коригування до стратегій та планів для досягнення кращих результатів.

Стратегічний екологічний аналіз допомагає забезпечити збалансований розвиток прикордонних громад з урахуванням екологічних аспектів, забезпечує

збереження природи та сталість середовища, а також покращує якість життя мешканців.

ISO 37101

ISO 37101 — це міжнародний стандарт під назвою «Сталий розвиток у громадах — Система управління сталим розвитком — Вимоги з інструкціями щодо використання». Він надає громадам комплексну основу для ефективного управління та впровадження практик сталого розвитку.

Структура ISO 37101 розроблена, щоб скеровувати громади, включаючи міста, селища та сільську місцевість, у їх прагненні до цілей сталого розвитку. Він пропонує системний підхід до вирішення соціальних, економічних та екологічних аспектів розвитку громади, забезпечуючи при цьому довгострокову стійкість.

Стандарт складається з таких ключових компонентів:

1. Сфера застосування: ISO 37101 застосовується до всіх типів спільнот, незалежно від їх розміру, географічного розташування чи рівня розвитку. Він призначений для застосування як у міських, так і в сільських районах.
2. Принципи: структура побудована на фундаментальних принципах, які включають сталість, інклюзивність, стійкість, прозорість і підзвітність. Ці принципи забезпечують міцну основу для практики сталого розвитку.
3. Система управління: ISO 37101 наголошує на створенні та впровадженні системи управління для сталого розвитку. Ця система дозволяє громадам визначати та визначати пріоритети проблем сталого розвитку, встановлювати цілі та завдання, розподіляти ресурси та контролювати прогрес.
4. Оцінка ефективності: Основна увага приділяється вимірюванню та оцінці ефективності сталого розвитку. Він заохочує громади встановлювати показники та цілі для відстеження прогресу та оцінки ефективності своїх дій.

5. Управління та залучення зацікавлених сторін. Ефективні структури управління та залучення зацікавлених сторін є критично важливими елементами структури ISO 37101. Громадам пропонується залучати до процесів прийняття рішень усіх відповідних зацікавлених сторін, включаючи мешканців, підприємства, державні установи та організації громадянського суспільства.
6. Інтеграція практик сталого розвитку: рамки сприяють інтеграції практик сталого розвитку в різні аспекти розвитку громади, такі як планування землекористування, транспорт, інфраструктура, управління відходами, енергоефективність та соціальна інтеграція.
7. Постійне вдосконалення: ISO 37101 підкреслює важливість безперервного вдосконалення зусиль щодо сталого розвитку. Спільноти заохочуються вчитися на досвіді, застосовувати інноваційні підходи та постійно покращувати свою ефективність.
8. Документація та комунікація: рамки підкреслюють необхідність документування та комунікації щодо ініціатив сталого розвитку. Спільноти заохочуються повідомляти про свої дії, досягнення та виклики зацікавленим сторонам і широкій громадськості.

Стандарт ISO 37101 надає громадам структурований підхід до вирішення проблем сталого розвитку та досягнення цілей сталого розвитку. Приймавши цю структуру, громади можуть підвищити свою стійкість, покращити якість життя мешканців, захистити довкілля та зробити внесок у загальний добробут нинішнього та майбутніх поколінь.

Європейська структура сталого розвитку міст (EFSC)

Європейська структура сталого розвитку міст (EFSC) — це стратегічний інструмент, розроблений Європейською Комісією для того, щоб спрямовувати міста в їх зусиллях щодо сталого розвитку міст. Він забезпечує комплексну структуру, яка підтримує міста у впровадженні ефективної політики та заходів

для вирішення проблем сталого розвитку та покращення якості життя їхніх жителів.

EFSC базується на наборі основних принципів і ключових тем, які є критично важливими для досягнення сталого розвитку міст. Ці принципи включають довгострокове бачення, участь і співпрацю, комплексне планування та прийняття рішень, соціальну згуртованість, екологічну стійкість та економічне процвітання. Ключові теми, які охоплюються структурою, включають управління містами, мобільність і транспорт, енергетику та зміну клімату, землекористування та просторове планування, ефективне використання ресурсів, соціальну інтеграцію та культурну спадщину.

Рамкова основа наголошує на комплексному підході до розвитку міст, визнаючи взаємозалежність між різними секторами та сферами політики. Він заохочує міста прийняти цілісну перспективу та враховувати соціальні, економічні та екологічні аспекти сталого розвитку в процесах планування та прийняття рішень.

EFSC надає методологію для оцінки та моніторингу прогресу міст у досягненні цілей сталого розвитку. Він пропонує набір індикаторів і контрольних показників, які міста можуть використовувати для оцінки своєї діяльності, вимірювання впливу політик і заходів і відстеження досягнення цілей з часом. Це допомагає містам визначати сфери для покращення та вивчати успішні практики інших міст.

Крім того, EFSC сприяє розвитку потенціалу, обміну знаннями та співпраці між містами. Він заохочує міста ділитися досвідом, вчитися одне в одного та співпрацювати над спільними проектами та ініціативами. Це сприяє створенню підтримувальної мережі міст, які працюють над досягненням спільних цілей сталого розвитку.

Європейська структура сталого розвитку міст узгоджується з Європейським урбаністичним планом, який сприяє координації політики та співпраці між державами-членами та містами Європейського Союзу. Рамкова програма сприяє ширшому європейському порядку денному сталого розвитку

та підтримує міста в їхніх зусиллях досягти європейських і глобальних цілей сталого розвитку.

Загалом EFSC є цінним інструментом для міст, надаючи вказівки, орієнтири та передову практику для підтримки сталого міського розвитку. Він допомагає містам розробляти стратегії, впроваджувати ефективну політику та відстежувати їхній прогрес у створенні зручних для життя, інклюзивних та екологічно свідомих міст.

Наприклад, територіальна стійкість визначається як здатність території впоратися з небезпечною подією, тенденцією або порушенням, зберігаючи ту саму базову структуру та способи функціонування. Наприклад, основними питаннями є безпечний доступ до їжі, води та енергії. Стійкість – це здатність до самоорганізації та здатність адаптуватися до стресу та змін.

Небезпечні події можуть бути пов'язані з технологіями, геологією чи кліматом, наприклад, хвилі спеки, пожежі, повені, занурення у воду, шторми, зсуви, землетруси, посухи, деякі з них, ймовірно, посиляться «тенденцією» зміни клімату, розростанням міст і загалом неадаптоване землекористування (залишення ґрунту безлісним або позбавленим рослин, що робить його непроникним тощо). Нові небезпеки часто є наслідком або комбінації вищезазначеного, наприклад, труднощі з охолодженням атомних та інших станцій у зв'язку з підвищенням температури річки, або результатом нових технологій. Заворушення також можуть виникати внаслідок серйозних соціальних заворушень і, що гірше, через терористичні атаки.

Розвиток стійкості території вимагає спеціальних даних і досліджень, щоб визначити й оцінити ризики та вразливість території до відповідних небезпек. Зіставлення цих даних із ймовірністю очікуваних наслідків є необхідним для планування дій зі зменшення ризику стихійних лих і планів управління кризою, включаючи так звані заходи «безпрограшної адаптації».

На карту поставлено стійкість економіки та громади. Ключ до успіху полягає насамперед у побудові гнучкого процесу управління, у розробці освітніх програм та у підвищенні обізнаності серед широкого кола зацікавлених

сторін, таких як: органи охорони здоров'я та служби екстреної допомоги, представники громадянського суспільства, школи та приватні компанії, особливо страхові та комунальні служби провайдери тощо.

Стратегія зменшення ризику та стійкості включає щонайменше:

1. Запровадити організацію та координацію для розуміння та зменшення ризику лиха на основі участі груп громадян та громадянського суспільства. Створюйте місцеві альянси. Переконайтеся, що всі департаменти розуміють свою роль у зниженні ризику лиха та готовності до нього.
2. Призначити бюджет для зменшення ризику стихійних лих і забезпечити стимули для власників будинків, сімей з низьким рівнем доходу, громад, підприємств і державного сектору для інвестування в зменшення ризиків, з якими вони стикаються.
3. Підтримуйте актуальні дані про небезпеки та вразливі місця. Підготуйте оцінки ризиків і використовуйте їх як основу для планів і рішень міського розвитку, переконайтеся, що ця інформація та плани стійкості вашого міста є доступними для громадськості та всебічно обговорюються з нею.
4. Інвестувати та підтримувати критично важливу інфраструктуру, яка зменшує ризики, таку як дренаж від повеней, скоригований, де це необхідно, щоб впоратися зі зміною клімату.
5. Оцініть безпеку всіх шкіл і медичних закладів і за необхідності модернізуйте їх.
6. Застосовувати та впроваджувати реалістичні будівельні норми та принципи планування землекористування, які відповідають ризикам. Визначте безпечну землю для громадян з низьким рівнем доходу та модернізуйте неформальні поселення, де це можливо.
7. Переконайтеся, що в школах і місцевих громадах існують освітні програми та тренінги щодо зменшення ризику стихійних лих.
8. Захищайте екосистеми та природні буфери, щоб пом'якшити повені, штормові хвилі та інші небезпеки, до яких може бути вразливе ваше місто.

Адаптуватися до зміни клімату, спираючись на передову практику зменшення ризику.

9. Встановіть системи раннього попередження та засоби управління надзвичайними ситуаціями у вашому місті та регулярно проводите навчання готовності населення.

Висновки до Розділу 1

Розвиток місцевого самоврядування в умовах кризи та війни є особливо важливим, оскільки саме на місцевому рівні приймаються рішення та здійснюється керівництво діяльністю громади. Стратегічний підхід відіграє ключову роль у розвитку місцевого самоврядування і вирішенні проблем у кризових умовах. Серед кроків, які можуть бути корисними:

Аналіз та планування поточного стану та можливих викликів, з якими може зіткнутися громада в умовах кризи та війни. Розробка стратегії та плану дій, визначивши пріоритети та механізми взаємодії з різними стейкхолдерами.

Залучення громадськості у процесі прийняття рішень, планування та реалізацію заходів, а також залучайте їхні ідеї та пропозиції.

Підтримка інституціональних механізмів місцевого самоврядування. Забезпечення належної кваліфікації та підготовка працівників місцевих органів влади, а також ефективні структури та процеси для прийняття рішень.

Співпраця та партнерство з іншими місцевими громадами, державними органами, неприбутковими організаціями та міжнародними партнерами. Обмін досвідом, ресурсами та знаннями для ефективного реагування на кризові ситуації.

Визначення комерційного потенціалу громади. Розвиток місцевих підприємств, інвестиції та робочі місця. Це допоможе забезпечити економічну стійкість та соціальну підтримку у кризових умовах.

Стратегічний підхід у розвитку місцевого самоврядування допоможе громаді бути готовою до кризових ситуацій, покращити якість прийнятих

рішень та забезпечити стійкий розвиток. Ключовою роллю стратегічного підходу є направленість на довгострокові цілі та планування, що дозволяє враховувати можливі виклики та шляхи їх вирішення.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПРИКОРДОННИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД РІВНЕНСЬКОЇ ОБЛАСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

2.1. Прикордонні територіальні громади Рівненської області: опис, структура, особливості

Прикордонні територіальні громади Рівненської області - це адміністративно-територіальні одиниці, розташовані вздовж державного кордону Рівненської області. Вони мають специфічні функції та завдання, пов'язані з безпекою, охороною кордону та забезпеченням життєдіяльності мешканців у прикордонних районах. Особливості прикордонних територіальних громад Рівненської області можуть включати наступні аспекти:

1. Географічне розташування: Прикордонні територіальні громади Рівненської області розташовані вздовж кордону з Білоруссю. Це дозволяє їм виконувати важливу роль у контролі за перетином кордону та забезпеченні безпеки регіону.
2. Функції безпеки та контролю: Прикордонні територіальні громади здійснюють контроль за нелегальним перетином кордону, боротьбу зі злочинністю, контрабандою та іншими порушеннями. Вони співпрацюють з прикордонними службами та правоохоронними органами для забезпечення безпеки регіону.
3. Розвиток прикордонного співробітництва: До війни прикордонні територіальні громади активно співпрацювали із Білоруссю у сферах економіки, культури, туризму та інших галузях. Це сприяло розвитку прикордонного співробітництва, зміцненню міжнародних зв'язків та покращенню життя мешканців регіону.
4. Економічні особливості: Прикордонні територіальні громади можуть мати свої економічні особливості, пов'язані зі сприятливим географічним розташуванням. Наприклад, вони можуть розвивати прикордонну

торгівлю, сприяти розвитку туризму та інвестицій у прикордонній зоні. Втім, в умовах воєнного стану та загрози, ця перевага нівельована.

5. Соціокультурний розвиток: Прикордонні територіальні громади сприяють соціокультурному розвитку регіону. Вони підтримують розвиток місцевої культури, традицій та національної спадщини. Також вони забезпечують доступ до освіти, охорони здоров'я та інших соціальних послуг для мешканців прикордонних районів.

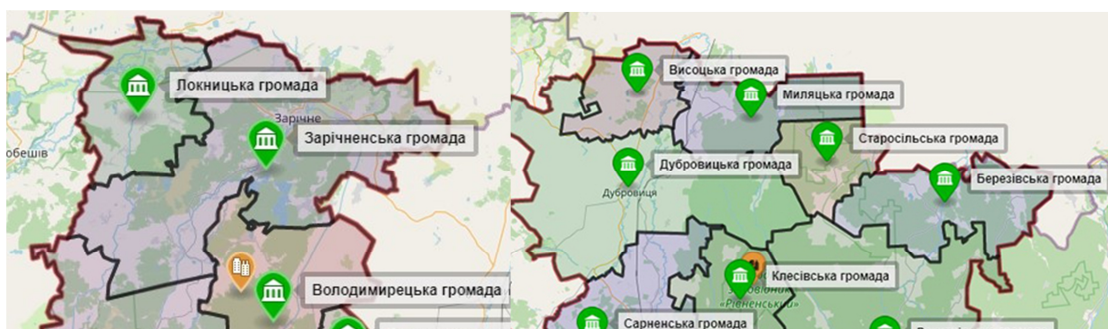


Рис. 2.1. Прикордонні територіальні громади Рівненської області

2.2. Вплив воєнного стану на стратегічні пріоритети територіальних громад

Початок широкомасштабного вторгнення Росії в Україну у 2022 році призвів до встановлення заборон та обмежень на території прикордонних територіальних громад. Зокрема, заборонено будь-які пересування цивільних осіб у смузі місцевості, яка безпосередньо прилягає до державного кордону, завширшки 1000 метрів, окрім території населених пунктів, які безпосередньо прилягають до державного кордону [22]. В межах решти території контрольованих прикордонних районів, а саме в межах до 20 км від державного кордону Сарненського та Вараського районів Рівненщини заборонено:

- пересування осіб та транспортних засобів, проведення всіх видів робіт поза населеними пунктами з 22.00 вечора до 05.00 ранку (або в час комендантської години);
- пересування та перебування осіб у лісових масивах та лісосмугах (за винятком працівників відповідних установ та організацій, на яких

покладено обов'язки контролю за збереженням природних ресурсів. Пересування та перебування цих осіб у лісових масивах та лісосмугах здійснювати після інформування начальників підрозділів охорони державного кордону не пізніше, ніж за 2 години до початку робіт та негайного інформування після їх закінчення);

- провадження всіх видів робіт, за винятком: будівельних робіт, що виконуються відповідно до міжнародних договорів, робіт, пов'язаних з ліквідацією наслідків стихійного лиха та осередків особливо небезпечних інфекційних захворювань. Сільськогосподарські роботи дозволяється проводити, за умови завчасного інформування підрозділу охорони державного кордону про їх проведення та за наявності підтверджуючих документів;
- перевезення в транспортних засобах зброї та будь-яких засобів активної оборони без відповідних на те дозволів;
- використання відео реєстраторів, здійснення фото-, відеознімання доріг загального значення, об'єктів загального призначення, об'єктів інфраструктури, блок-постів та укріплень, розташування, зосередження, чи переміщення військових частин (підрозділів) сил оборони;
- використання повітряних суден, будь-яких легкомоторних літальних апаратів, квадрокоптерів та інших безпілотних літальних апаратів, повітряних безмоторних засобів пересування (планери, дельтаплани, аеростати, дирижаблі тощо);
- носіння військової форми одягу (будь-яких елементів військової форми одягу) цивільним населенням, окрім складових сил безпеки та оборони;
- організовувати та здійснювати полювання;
- рибальство, проведення різного роду відпочинку, плавання всіх видів плавзасобів на річках, озерах, інших водоймах, які знаходяться в межах прикордонної смуги. Випуск маломірних плавзасобів на річках, озерах, інших водоймах, які знаходяться в межах прикордонної смуги

здійснювати виключно з дозволу начальника підрозділу охорони державного кордону.

Стратегії розвитку громад було створено частково до 2022 р. частково враховують загрози або ризики війни або в рамках SWOT-аналізу або в рамках реалізації стратегічних проектів. У стратегіях зазвичай немає розділу про врегулювання та реагування на кризи у громаді. Під час війни, залежно від типу громади, її розташування та стратегічних цілей, може знадобитися подальше уточнення або зміни. Стратегії можуть включати такі заходи, як готовність і реагування на надзвичайні ситуації, а також плани на випадок війни. Інші заходи можуть включати зусилля щодо підвищення стійкості громади, розробки комунікаційних стратегій і посилення згуртованості громади. Крім того, стратегії можуть також включати заходи для прискорення економічного розвитку з метою надання громадам альтернативних джерел доходу. Зрештою, при розробці стратегій сталого розвитку громади важливо враховувати ризики війни.

Згідно Звіту з стійкого розвитку 2022, виконання Цілі 11 в Україні “стагнує або зростає менше ніж на 50% від загальної динаміки” [23]. Станом на січень 2023 р. єдиного дашборду моніторингу індикаторів сталого розвитку територіальних громад в Україні не виявлено. Відтак, варто розпочати картування ресурсів сталого розвитку громад з опитування, моніторингу відкритих стратегій, згадок проектів в медіа тощо. За основу первинного картування візьмемо онлайн інструмент RFSC і проведемо порівняння обраних громад Рівненської області за індикаторами RFSC та ISO3710.

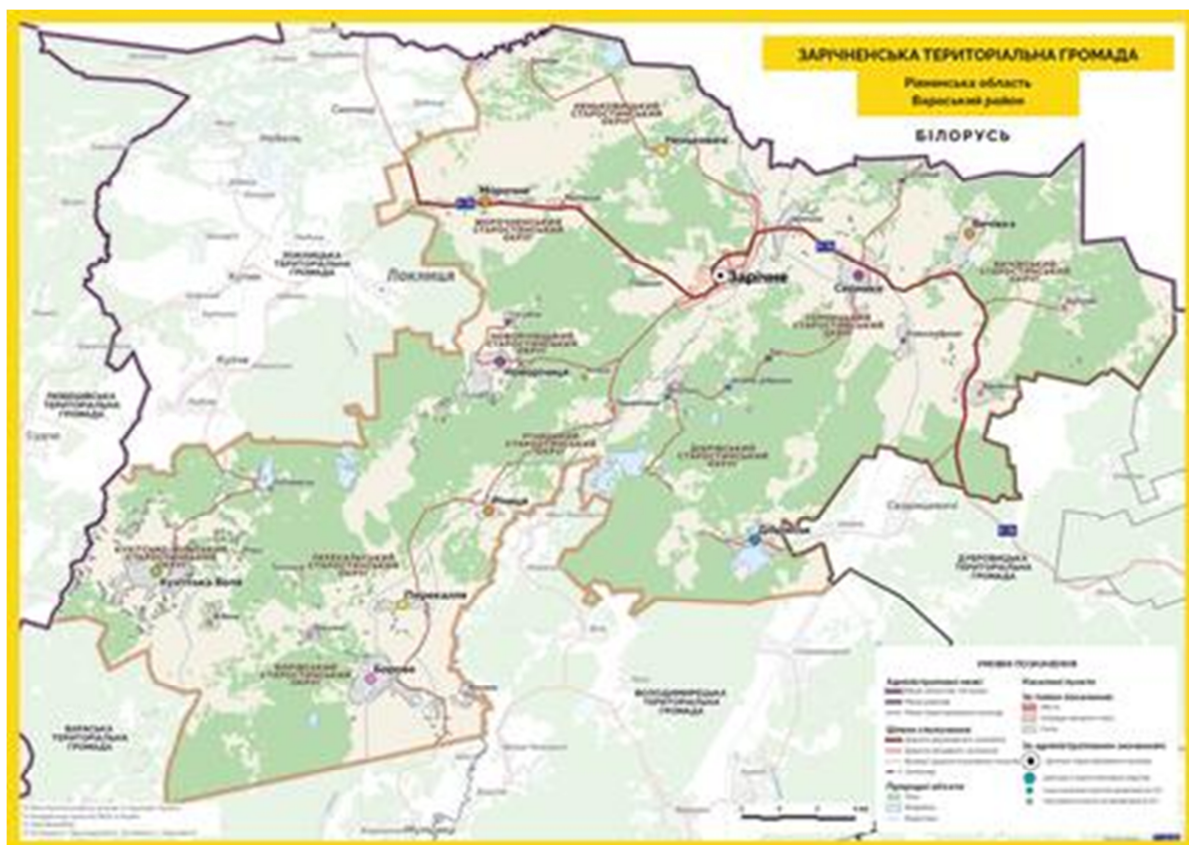


Рис.2.1. Зарічненська територіальна громада

Зарічненську об'єднану територіальну громаду було створено в листопаді 2020 року шляхом об'єднання дванадцяти сільських рад. Територія Зарічненської громади згідно з адміністративно-територіальним устроєм України входить до складу Вараського району Рівненської області. Адміністративний центр громади знаходиться в смт.Зарічне.

Згідно Стратегії Зарічненської територіальної громади, що розроблялась в 2021 і була затверджена в 2023 р. [24, 25] , економічна база територіальної громади формується за рахунок підприємств/установ, що представляють різні види економічної діяльності: від туристично-відпочинкової до сільського господарства. Як наслідок, зайнятість місцевого населення, в значній мірі, пов'язана саме із місцевою економікою. Понад половина зайнятого населення працює на підприємствах, які надають послуги. Наступними за вагомістю сферами зайнятості є сільське та лісове господарство та охорона здоров'я. Натомість, туристично-відпочинкова сфера, представлена незначно. Отже, основними роботодавцями громади є сільськогосподарські підприємства та

підприємства обробної промисловості. При чому, діяльність останніх пов'язана, в першу чергу, із переробкою тієї ж сільськогосподарської сировини, джерела надходження якої, у більшості випадків, розміщені безпосередньо в межах громади та на сусідніх із нею територіях.

Стратегічне бачення розвитку Зарічненської громади. (за результатами засідання робочої групи 19 листопада 2021 року)

- Зарічненська громада це інвестиційно приваблива, екологічно чиста громада з розвинутим сільським господарством та переробною галуззю, оновленою інфраструктурою. Громада активних громадян, затишна для проживання та розвитку підприємництва, відкрита для туристів та гостей.

Фактори SWOT Зарічненської громади (за результатами засідання робочої групи 10 листопада 2021 року)

Таблиця 2.1.

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Наявний потенціал для ведення сільського господарства: тваринництво, овочівництво, садівництво, рибництво, бджільництво. 2. Громада забезпечена трудовими ресурсами. 3. На території громади наявні поклади піску, глини, торфу, бурштину. 4. Громада забезпечена лісовими ресурсами. Лісистість складає 45,2%. 5. Територія громади сприятлива	1. Низька якість автомобільних доріг та вулиць у населених пунктах громади. 2. Відсутність вуличного освітлення. 3. Нерозвинута туристична інфраструктура. 4. Більшість виробництв орієнтовані лише на місцевий ринок збуту та є не-конкурентними на глобальному ринку. Значна тіньова зайнятість. Відсутність системи роздільного збору твердих побутових відходів. 7. Низький рівень розвитку

для рекреаційного використання. Наявні об'єкти природно-заповідного фонду, Нобельський національний природний парк, вузькоколійка Антонівка - Зарічне. 6. Наявні документально оформлені земельні ділянки придатних для реалізації інвестиційних проектів.	виробничої кооперації суб'єктів малого і середнього бізнесу, особливо у сільській місцевості. 8. Недостатний рівень матеріально-технічної бази освітніх навчальних закладів та закладів культури.
Можливості	Загрози
Економічне піднесення в державі, зростання ділової активності. 2. Реалізація проектів розвитку громад за рахунок коштів бюджетів усіх рівнів та міжнародної технічної допомоги. 3. Зростання інвестиційної привабливості України. 4. Зростання світового попиту на продовольство. 5. Пошук партнерів в країнах ЄС. 6. Популяризація екологічного способу життя та споживання органічної продукції. Зростання популярності внутрішнього туризму.	Призупинення реформ в Україні. Корупція і кругова порука в державі. Відсутність ефективної державної підтримки впровадження інновацій. Війна в країні. Старіння населення. Зростання епідемічних захворювань, низький рівень контролю відповідних служб.

Виклики (визначені в результаті аналізу слабких сторін і можливостей)

- Висока зношеність інженерно-технічних комунікацій, неналежна якість, або відсутність дорожнього покриття між населеними пунктами в

середньостроковій перспективі можуть бути частково усунуті завдяки фінансовим ресурсами з ДФРР.

- Інвестиційна активність та покращання бізнес-клімату може сприяти підвищенню підприємницької активності у громаді та, в якійсь мірі, покращання якості надання адміністративних послуг. Водночас, активне використання механізмів державної підтримки громад (пряма бюджетна підтримка та ДФРР) дозволить набути досвіду у залученні й позабюджетних коштів.
- Підвищення підприємницької активності також може збільшитися за рахунок зростання популярності сільського, зеленого, культурного, світоглядного туризму.

Ризики (визначені в результаті аналізу слабких сторін і загроз)

- Згортання реформ та, як наслідок цього, скорочення обсягів фінансової підтримки ТГ обмежуватиме реконструкцію інженерно-технічних комунікацій та доріг населених пунктів громади.

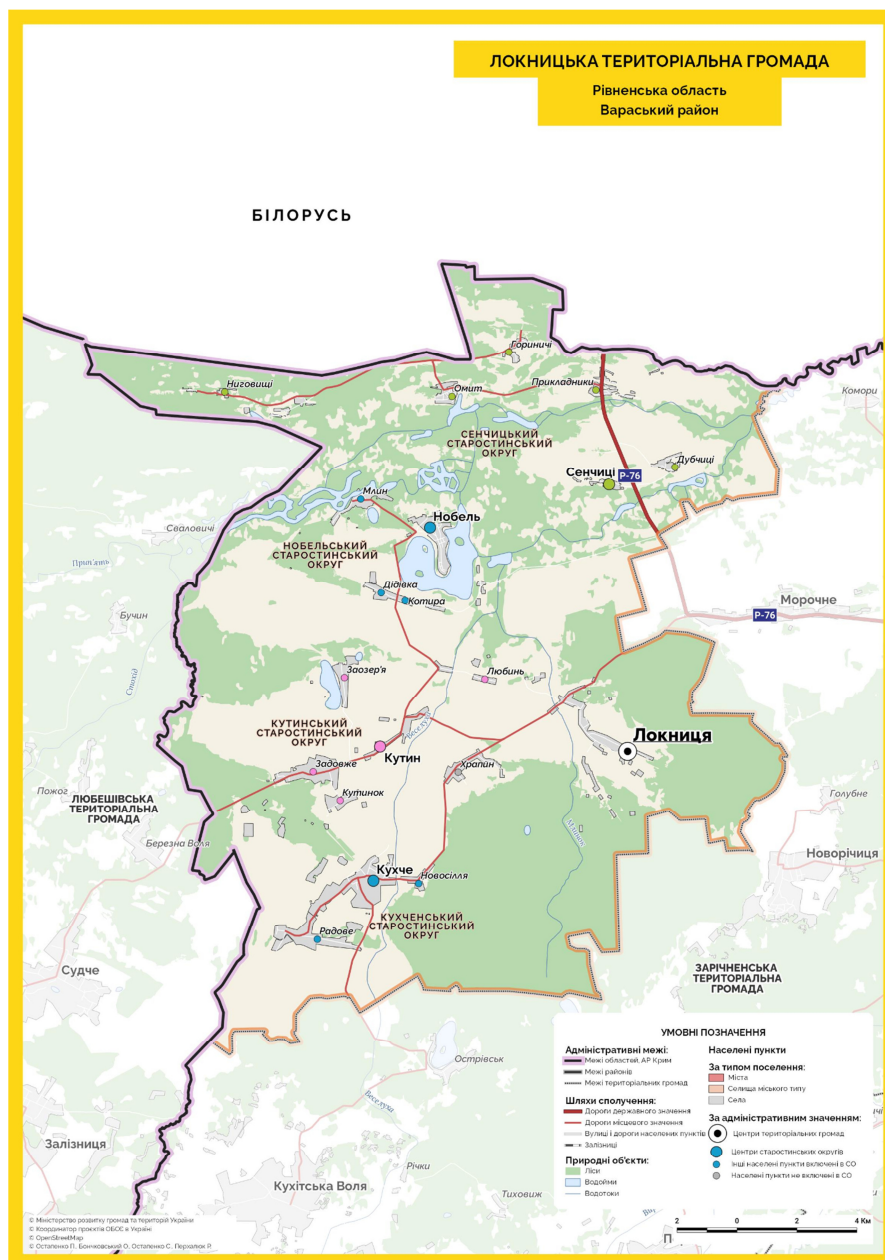


Рис. 2.2. Локницька територіальна громада

Локницька об'єднана територіальна громада [26] утворена 24 травня 2016 року в рамках адміністративно-територіальної реформи та Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад». До її складу увійшли 4 сільські ради та 14 населених пунктів. Адміністративний центр громади розташований у селі Локниця. Стратегія була розроблена в 2018-2019 рр. на період 2020-2025 рр. [27]

Населення сільської ради станом на 1 січня 2020 року становило 5011 осіб. З 2016 року спостерігається зниження чисельності населення за рахунок

скорочення народжуваності та значних міграційних процесів. За цей період кількість населення громади зменшилася – на 76 осіб.

Сільська рада має зручне географічне положення. Територією сільської ради проходить траса державного значення Любешів-Морочне-Пінск. Крім того, ціла мережа інших доріг в населених пунктах та між ними з твердим покриттям, щебеневим, гравійним, шлаковим. Автомобільний транспорт мережі приміських та міжміських автобусних маршрутів забезпечує перевезення пасажирів в межах громади та зв'язує з: смт. Зарічне, м. Дубровиця, м. Сарни, м. Рівне. Автобусним сполученням охоплено всі населені пункти.

Основними напрямками у сільському господарстві є вирощування зернових культур (крім рису) бобових культур і насіння олійних культур. На території сільської ради обробіток землі ведуть 3 агроформувань. Товариство з обмеженою відповідальністю «Діва-Агролан» взято в оренду: рілля – 1263,019 гектара. Товариство з обмеженою відповідальністю «Агрофілд Україна» взято в оренду: рілля - 516,9010 гектара. Товариство з обмеженою відповідальністю «АК Полісся» взято в оренду: рілля - 1013,7917 гектара, сіножатті - 1089,1909 гектара, пасовища - 567, 6210 гектара.

Галузі промисловості – лісопильне та стругальне виробництво, на території Локницької ОТГ зареєстровано 5 підприємств. У сфері торговельного обслуговування населення мережа підприємств торгівлі та ресторанного господарства сільської ради становить 28 підприємств різних форм власності. Підприємницькою діяльністю в ОТГ займаються 36 малих підприємств, а також 24 фізичних осіб-підприємців.

Стратегічне бачення розвитку Локницької громади (за результатами засідання робочої групи 16 жовтня 2018 року) Локницька громада – активна інвестиційно-приваблива та водночасекологічно чиста територія агропромислового розвитку. Туристично приваблива громада, затишна і комфортна для проживання з щирими, добрими, привітними людьми.

Фактори SWOT Локницької громади (за результатами засідання робочої групи
16 жовтня 2018року)

Таблиця 2.2.

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Прикордонне положення. Громада знаходиться на відстані 17 км від границі з Білорусією. 2. Привабливе природне середовище (ліси, озера). 3. Наявність вільних земельних ділянок. 4. Лісистість території складає 4500 га. 5. Наявність родовищ корисних копалин (торф, пісок). 6. Розвинуті народні промисли (вишивка, бджільництво, ткацтво). 7. Наявність Національного природного парку Нобельський.	1. Низька якість автомобільних доріг. 2. Низька якість мобільного зв'язку, відсутній швидкісний інтернет. 3. Відсутність містобудівної документації населених пунктів громади. 4. Віддаленість громади від залізничного сполучення та магістральних автодоріг. 5. Наявність територій, забруднених внаслідок аварії на ЧАЕС. 6. Високий рівень безробіття у громаді. 7. Недостатня матеріальна база рекреації. 8. Низькопродуктивні землі. 9. Відсутність центру швидкої допомоги
Можливості	Загрози

1. Економічне піднесення у державі. 2. Зростання популярності внутрішнього туризму. 3. Зростання інвестиційної привабливості України. 4. Зростання світового попиту на продовольство та органічну продукцію. 5. Поглиблення співпраці з ЄС. 6. Популяризація екологічного способу життя. 7. Збільшення квот ЄС на вивіз продукції. 8. Будівництво транспортного коридору.	1. Продовження війни на сході України. 2. Корупція та кругова порука в державі. 3. Нестабільна політична ситуація у державі. 4. Високий податковий тиск. 5. Старіння населення. 6. Природні катаклізми. 7. Міграція населення.
--	--

Виклики (визначені в результаті аналізу слабких сторін і можливостей)

- Низький рівень побутового забезпечення у більшості сільських поселеннях громади, неналежна якість, або відсутність дорожнього покриття між населеними пунктами в середньостроковій перспективі можуть бути частково усунуті завдяки бюджетній підтримці, що надається для об'єднаних громад, а також фінансовими ресурсами з ДФРР.
- Інвестиційна активність та покращання бізнес-клімату може сприяти підвищенню підприємницької активності у громаді та, в якійсь мірі, покращання якості надання адміністративних послуг. Водночас, активне використання механізмів державної підтримки громад (пряма бюджетна підтримка та ДФРР) дозволить набути досвіду у залученні й позабюджетних коштів.

- Підвищення підприємницької активності також може збільшитися за рахунок створення Національного природного парку Нобельський, зростання популярності сільського, зеленого, культурного, світоглядного туризму.

Ризики (визначені в результаті аналізу слабких сторін і загроз)

- Згортання реформ та, як наслідок цього, скорочення обсягів фінансової підтримки ОТГ обмежуватиме реконструкцію доріг.

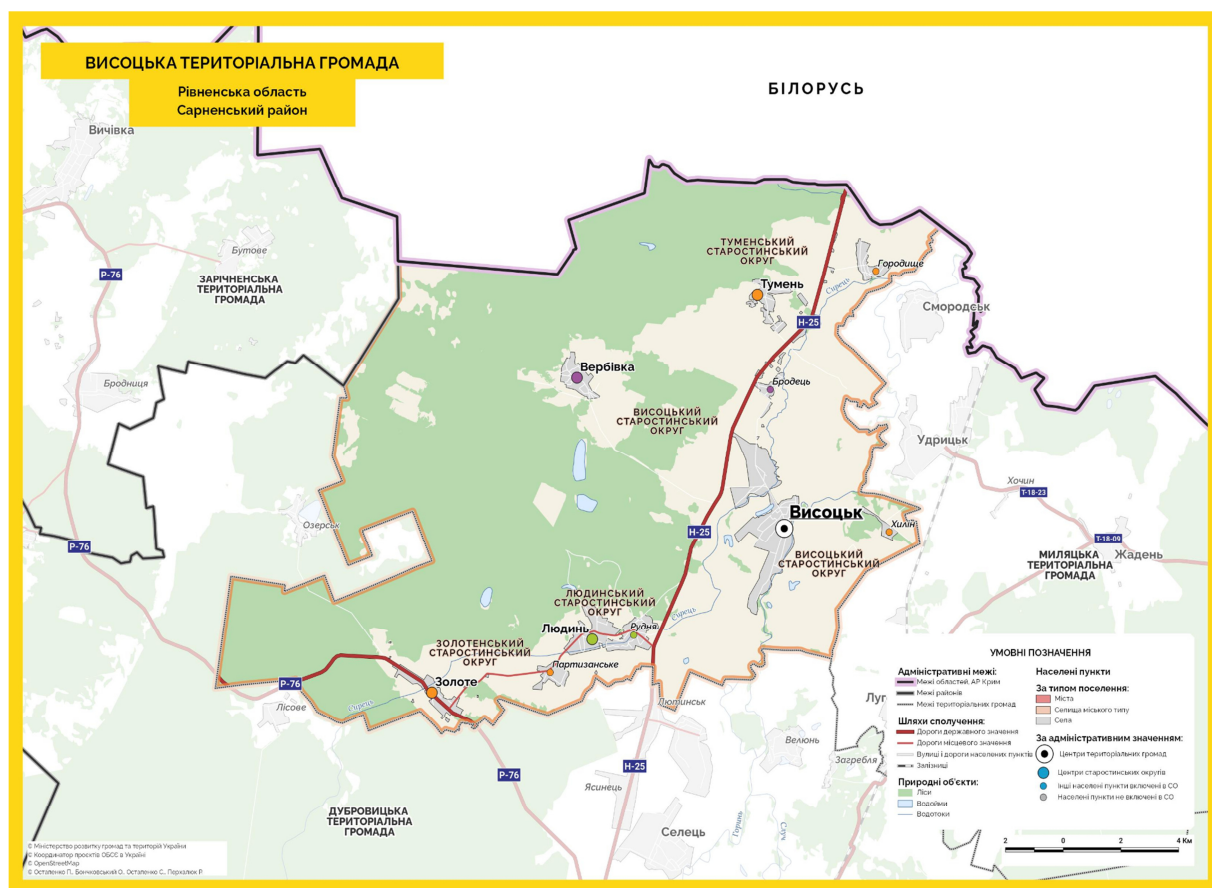


Рис. 2.3. Висоцька територіальна громада

Рішення про розробку Стратегії розвитку об'єднаної громади до 2025 року було прийнято Висоцькою сільською радою у березні 2021 року [28]. Бачення майбутнього Висоцької сільської ради 2025 – економічно самодостатня територія з розвиненим землеробством, деревообробною промисловістю, потужний район видобутку корисних копалин,(торф) з цікавими та унікальними туристичними об'єктами, з розвинутою інфраструктурою. Тут створені комфортні умови для життя, що забезпечені якісними медичними та освітніми

послугами, створені сучасні заклади для інтелектуального, спортивного та творчого розвитку дітей і молоді, що забезпечують здоровий спосіб життя. Тут живуть і працюють активні, високодуховні і культурні люди.

ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК ГРОМАДИ. Результати SWOT – аналізу за напрямом А

Таблиця 2.3.

Сильні сторони S (внутрішні)	Слабкі сторони W (внутрішні)
- о Край, багатий на ліси, унікальні природні лісові ресурси (дари лісів: , гриби, ягоди, лісова продукція); - о Громада - частина поліського заповідника, рекреаційний потенціал; - о Район з корисними копалинами (діючі кар'єри): бурштин, пісок, торф, глина; - о Землі с/г призначення, - о Прикордонний район, логістика: наявність міжнародної автомагістралі ; - о Висока підприємницька активність мешканців громади; - о Унікальні туристичні об'єкти: заказник «Почаївські озера» , древнє городище	- о Високий рівень безробіття; - о Відсутність зовнішніх і внутрішніх інвестицій; - о Несприятливі умови для розвитку підприємництва; - о Значна частка населення старшого працездатного віку; - о Нелегальний видобуток бурштину, каменю та інших корисних копалин; - о Низька якість дорожнього покриття та дорожнього сполучення між населеними пунктами; - о Зношеність інженерних мереж (водопостачання, водовідведення); - о Засміченість довкілля; - о Відсутність зовнішнього іміджу сільської ради, недостатня інформованість про громаду за її межами;

	- о Недостатня громадська ініціативність та активність мешканців громади; - о Поширення злочинності, алкоголізму, наркоманії.
Можливості О (зовнішні)	Загрози Т (зовнішні)
- о Зростання попиту на харчові продукти, та с/г продукцію - розвиток аграрного бізнесу; - о Зростання попиту на будівельні матеріали - розвиток промислового виробництва (5); - о Зростання попиту в регіоні на еко-туризм рекреаційного напрямку та народні промисли; - о Прийняття закону щодо легалізації бурштину; - о Покращення інвестиційного клімату в Україні.	- о Недосконалість законів та непослідовність законодавства у сфері розвитку громад. Недосконала податкова політика держави та несприятливий інвестиційний клімат (бюрократизм, контролюючі органи тощо); - о Попит на спекуляцію ресурсів (знищення лісу); - о Трудова міграція, відтік молодих спеціалістів.

РОЗВИТОК СИСТЕМИ ЖИТТЄЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НА ТЕРИТОРІЇ ГРОМАДИ.

Результати SWOT

Сильні сторони S (внутрішні)	Слабкі сторони W (внутрішні)
- о Наявність інфраструктурних проектів та процесу реалізації проектів - о Наявність міжнародної автотраси - о Бажання громади брати участь у реалізації інфраструктурних проектів	- о Низька якість дорожнього покриття між населеними пунктами громади, - о Неналежний стан дорожнього покриття вулиць у селі, міст через

о Мінеральні ресурси регіону	річку Горинь. о Транспортні проблеми: автобуси, зупинки. о Зменшення запасів водних ресурсів о Зношеність інженерних мереж (системи водопостачання (втрати води), водовідведення) о Неналежне нічне освітлення у селах. о Відсутність належної кількості та облаштувань рекреаційних зон для відпочинку о Недостатнє озеленення території. о Засміченість довкілля.
Можливості О (зовнішні)	Загрози Т (зовнішні)
о Участь у державних та регіональних програмах розвитку о Участь у міжнародних програмах. о Залучення інвесторів до участі у створенні інфраструктури - відновлення внутрішніх шляхів перевезень, логістичний розвиток; о Розвиток альтернативних джерел енергії;	о Політична і економічна нестабільність (війна); о Недосконале законодавство - податкова нестабільність; о Відсутність стабільності курсу національної валюти, о Зростання конкуренції у світі на ринку продовольства.

СТВОРЕННЯ СВІДОМОГО, ІНФОРМАЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА
АКТИВНИХ ГРОМАДЯН. Результати SWOT

Сильні сторони S (внутрішні)	Слабкі сторони W (внутрішні)
- о Старовинне село Висоцьк - злиття культур, національностей, релігій, ідентичність «Поліщуки», - о Багатоконфесійна, привітна, працелюбна громада, що береже та дотримується власних традицій, працюваті люди- нащадки сильних та мужніх древлян, які тисячоліття жили в гармонії з природою. - о Розвинена мережа шкільної та дошкільної освіти. - о Система догляду за людьми похилого віку. - о Рекреаційний потенціал. - о Духовні осередки (створення нових). - о Прогресивна та дієва місцева влада.	- о Неналежні умови для якісної освіти, позашкільного розвитку дітей та молоді, слабка матеріально-технічна база освітніх закладів - о Низький рівень медичного обслуговування. - о Низький рівень взаємної довіри в громаді, низька самосвідомість громадян, байдужість та зневіра місцевого населення, відсутність єдності у вирішенні проблем щодо інфраструктури. - о Недостатня громадська ініціативність та активність мешканців громади, байдужість до порядку, знищується природа. - о Низький рівень освіченості, вихованості та культури громади. - о Недостатній рівень правового виховання. - о Низький рівень правопорядку на вулицях і дорогах і в центрі міста ввечері, поширення злочинності, алкоголізму, наркоманії. - о Низька народжуваність.
Можливості О (зовнішні)	Загрози Т (зовнішні)

- о Наявність зовнішність структур, які надають гроші та консультативну підтримку в процесі децентралізації; - о Розвиток громадського суспільства в країні, зокрема волонтерського руху, - о Вдосконалення законодавчих умов (опорні школи, харчування дітей, соцзахист населення - пільги по ЧАЕС)	- о Гальмування процесів децентралізації; - о Погіршення законодавчих умов (лікарня, ДНЗ – ліцей, фінанси з бюджету територіальної громади, пенсійне забезпечення), - о Трудова міграція - загальне старіння населення
--	--

Воєнний стан і близькість до військової загрози з боку Білорусі можуть мати наступні зміни для Висоцької територіальної громади Рівненської області:

1. Безпека і стабільність:

- Збільшена напруга та тривога: Близькість до військової загрози може створювати певну тривогу серед населення. Мешканці можуть відчувати нестабільність та страх за свою безпеку.
- Зменшення руху та обмеження доступу: У разі введення воєнного стану можуть бути встановлені обмеження на переміщення та доступ до певних територій. Це може вплинути на звичайний рух мешканців та підприємств.

2. Економіка:

- Зниження економічної активності: Воєнний стан може призвести до зупинки бізнесу, обмеження торгівлі та інвестицій. Це може мати негативний вплив на розвиток місцевої економіки та зменшення доходів населення.
- Пошкодження інфраструктури: У разі військових дій може відбуватись пошкодження доріг, мостів, будівель та іншої інфраструктури. Це може призвести до обмеження доступу до основних послуг та затримок у відновленні інфраструктурних об'єктів.

3. Соціальна сфера:

- Евакуація та переміщення населення: У разі загострення конфлікту може виникнути необхідність в евакуації та переміщенні населення з небезпечних зон. Це може призвести до зміни у соціальній структурі громади та потребу в розміщенні та допомозі евакуйованим.
- Психологічний вплив: Воєнний стан може мати психологічний вплив на мешканців, особливо на дітей та вразливі соціальні групи. Страх, тривога та стрес можуть впливати на їхнє самопочуття та психічне здоров'я.

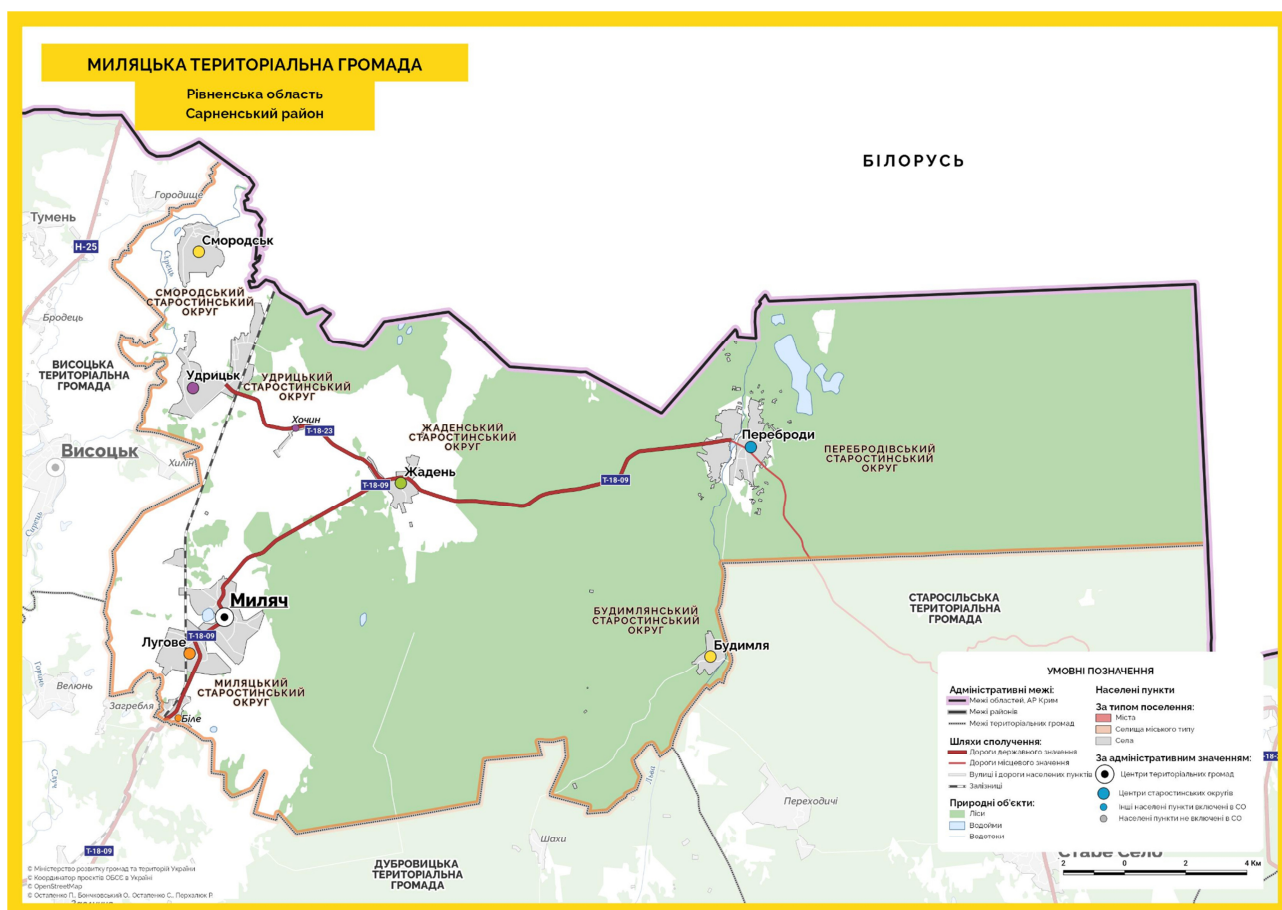


Рис.2.4. Миляцька територіальна громада

Стратегія Миляцької територіальної громади [29] була розроблена в 2017 р. і планувалась до 2020 р. Оновленого документу не представлено. Згідно документу Миляцька сільська рада Дубровицького району Рівненської області

як об'єднана територіальна громада утворилася відповідно до рішень сесій Миляцької, Жаденської, Удрицької та Перебродівської сільських рад щодо добровільного їх об'єднання. Економіка громади має аграрно-лісогосподарську спеціалізацію. Промисловий комплекс практично відсутній.

Стратегічне бачення розвитку Миляцької громади (за результатами засідання робочої групи 27 лютого 2017 року): «Миляцька ОТГ 2020» – активна інвестиційно приваблива громада на Поліссі, територія розвинутого сільськогосподарського та лісового виробництва, деревопереробної промисловості. Громада економічно активних людей, підприємництва і підприємців, де легко відкрити та вести свій власний бізнес. Туристично приваблива територія. Громада щирих і привітних людей, затишна і комфортна для проживання, бізнесу і відпочинку.

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Розвинена магістральна транспортна інфраструктура із значним транзитним потенціалом, наявний державний кордон . 2. Сприятливі кліматичні умови для інтенсивного ведення сільського господарства. 3. Багатий природний ландшафт. 4.Можливість інвестицій в земельні ресурси. 5. Позитивна демографічна динаміка. 6. Достатня забезпеченість трудовими ресурсами . 7. Лісистість території сільської ради	1.Катастрофічна якість доріг з твердим покриттям (що призводить до поганого транспортного сполучення з районним та обласним центрами, між населеними пунктами громади). 2. Значна частина працездатного населення виїжджає на роботи в інші регіони області, України , ближнього та далекого зарубіжжя. 3. Низький рівень охорони здоров'я 4.Відсутність робочих місць. 5.Недостатність культурно-розважальних закладів.

становить 30,4 відсотка (що дає можливість розвитку деревообробної промисловості, заготівлі ягід, грибів, лікарських рослин, розвитку туристичної галузі). 8. Суспільно-політична стабільність, висока духовність населення, мононаціональний склад населення. 9. Наявність сільськогосподарських підприємств. 10. Велика кількість підприємців, які швидко адаптуються в нових економічних умовах.	6. Низька ефективність сільськогосподарського виробництва (наявність малородючих ґрунтів, які потребують вапнування, та значної кількості непродуктивних с/г угідь). 7. Радіаційно забруднена внаслідок аварії на Чорнобильській АЕС територія всіх населених пунктів сільської ради . 8. Низький рівень іноземних та внутрішніх інвестицій.
Можливості	Загрози
1. Зростання популярності сільського, зеленого, культурного, світоглядного туризму серед населення України та Європи. 2. Розвиток підприємництва в сфері надання послуг населенню. 3. Створення додаткових робочих місць. 4. Зростання попиту на продовольство на світовому ринку стимулюватиме розвиток АПК. 5. Зростання попиту на екологічно чисту продукцію АПК. 6. Децентралізація влади,	1. Складність дозвільно-погоджувальних процедур. 2. Продовження, або замороження військового конфлікту на сході України. 3. Відтік трудових ресурсів за межі громади кваліфікованих кадрів (інтелектуальної та культурної еліти). 4. Зростання смертності від хвороб системи кровообігу, онкологічних хвороб, поширення алкоголізму та шкідливих звичок. 5. Зростання вартості енергоносіїв.

впровадження адміністративної реформи, що призведе до наповнюваності бюджету сільської ради.	6.Законодавчо-нормативна неврегульованість питання легалізації видобутку бурштину.
7.Бюджетна підтримка об'єднаних громад.	7.Перекладання на місцеве самоврядування державних фінансових зобов'язань.
8.Діяльність в Україні проектів міжнародної технічної допомоги , які підтримують об'єднані громади	8. Згорання реформ.

Виклики (визначені в результаті аналізу слабких сторін і можливостей). Неналежна якість, або відсутність дорожнього покриття між населеними пунктами, слабка інформатизація сіл в середньостроковій перспективі можуть бути частково усунуті завдяки бюджетній підтримці, що надається для об'єднаних громад, а також фінансовими ресурсами з ДФРР. Активність громади у залученні ресурсів проектів міжнародної технічної допомоги, які розпочинають діяльність у сфері підтримки об'єднаних громад в Україні, можуть сприяти створенню інфраструктури підтримки бізнесу та підвищенню рівня громадської активності. Кількість малих підприємств може збільшитися за рахунок покращення бізнесклімату в Україні і в громаді та, опосередковано, – зростання популярності сільського, зеленого, культурного, світоглядного туризму.

Ризики (визначені в результаті аналізу слабких сторін і загроз) Відплив за межі громади кваліфікованих кадрів обмежуватиме розвиток існуючих підприємств та залучення вітчизняних та іноземних інвесторів, а також матиме негативні наслідки для зростання демографічного навантаження особами старшого віку, чим спричинятиме додаткові витрати місцевого бюджету.

Воєнний стан і загроза з боку Білорусі можуть мати наступний вплив на громаду:

1. Воєнний стан може поставити під загрозу транспортне сполучення, але розвинена інфраструктура може забезпечити більшу мобільність і забезпечити доступ до необхідних ресурсів.
1. Погані дороги можуть ускладнити зв'язок з іншими районами та обмежити розвиток економіки та туризму в громаді.
2. Якщо значна частина населення виїздить на роботу в інші регіони або за кордон, це може призвести до недостатнього чисельного складу робочої сили та обмеження розвитку громади.
3. У разі воєнного стану, погіршення медичних послуг та недостатнє забезпечення медичними ресурсами можуть загрожувати здоров'ю населення.
4. Наявність недостатньої кількості робочих місць може призвести до безробіття та соціальних проблем в громаді під час воєнного стану.
5. Наявність непродуктивних сільськогосподарських угідь та складних ґрунтів можуть ускладнити розвиток сільського господарства та забезпечення продуктами харчування громади.
6. Зростання смертності та соціальних проблем: Зростання смертності від хвороб та поширення шкідливих звичок можуть вплинути на демографічну ситуацію та соціальний стан громади.
7. Підвищення вартості енергоносіїв може призвести до зростання витрат на енергію та обмеження розвитку підприємств громади.

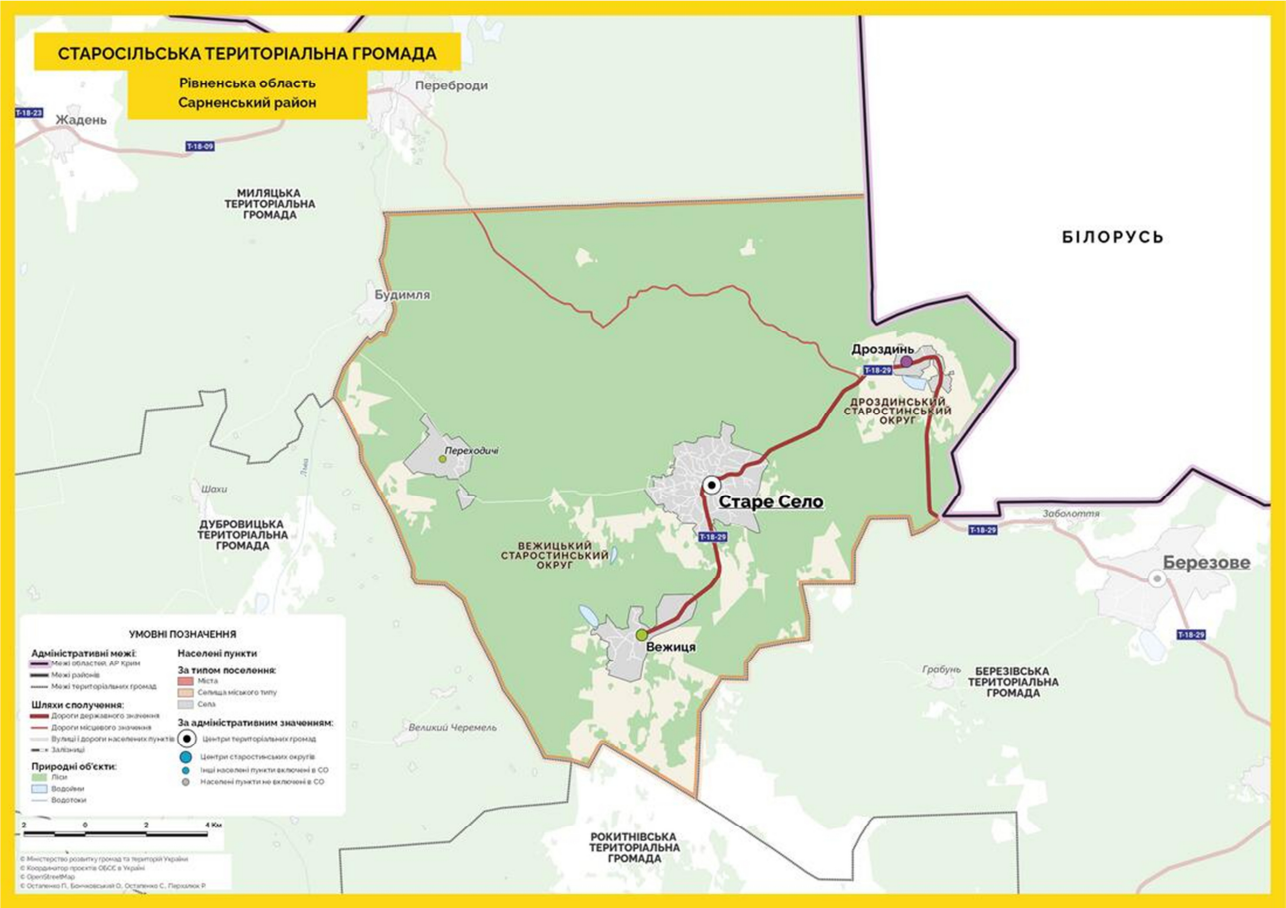


Рис.2.5. Старосільська територіальна громада

Згідно стратегії Старосільської територіальної громади до 2021 р. [30] бачення розвитку включало: зниження безробіття, комфортні умови життя, розвиток культури та агропромислового комплексу.

Сильні сторони	Слабкі сторони
-----------------------	-----------------------

Сприятливе географічне розташування. Наявність на території ОТГ вільних земельних ділянок, призначених для ведення господарської діяльності. Сприятливі кліматичні умови. Наявність корисних копалин. Наявність водойм. Туристична привабливість.	Високий рівень безробіття. Погана якість доріг. Недостатній рівень підприємницької освіти населення. Низький рівень залучення прямих іноземних інвестицій. Низький рівень комунальних послуг. Відсутність організованих зон відпочинку та активного дозвілля. Недостатній рівень матеріальнотехнічного забезпечення медичної галузі. Відсутність кваліфікованих кадрів. Застаріла матеріально-технічна база шкіл об'єднаної громади. Недостатня кількість дитячих садків. Низький рівень доходів мешканців. Слабке знання іноземних мов. Байдужість населення, низька культура поведінки. Засмічення лісів, забруднення території.
Можливості	Загрози

Покращення бізнес-клімату в Україні, відновлення стимулювання розвитку малого та середнього бізнесу. Зростання інвестиційної привабливості України. Зростання світового попиту на екологічно чисту продукцію АПК. Початок діяльності в Україні проектів міжнародної технічної допомоги, які підтримуватимуть об'єднані громади Зростання популярності сільського, зеленого, культурного, світоглядного туризму серед населення України та Європи. Збільшення місцевих доходів завдяки децентралізації. Підвищення громадської активності та збільшення кількості локальних ініціатив. Підвищення підприємницького потенціалу населення. Зростання рівня професійної освіти мешканців.	Нестабільна політична ситуація, погіршення міждержавних відносин з основними діловими партнерами України. Поширення алкоголізму та шкідливих звичок. Поширення терористичної загрози в Україні на територію області. Накопичення різних відходів без утилізації може призвести до погіршення екологічної ситуації та використання рекреаційних ресурсів Високий рівень безробіття. Низький рівень адміністративних та комунальних послуг. Погіршення екологічної ситуації. Погіршення криміногенної ситуації. Невідповідність системи освіти потребам ринку праці.
--	---

Виклики (визначені в результаті аналізу слабких сторін і можливостей)

Неналежна якість дорожнього покриття між населеними пунктами, слабка інформатизація сіл в середньостроковій перспективі можуть бути частково усунуті завдяки бюджетній підтримці, що надається для об'єднаних громад, а також фінансовими ресурсами з ДФРР. Активність громади у залученні

ресурсів проектів міжнародної технічної допомоги, які розпочинають діяльність у сфері підтримки об'єднаних громад в Україні, можуть сприяти створенню інфраструктури підтримки бізнесу та підвищенню рівня громадської активності. Кількість малих підприємств може збільшитися за рахунок покращення бізнес-клімату в Україні і в громаді та, опосередковано, – зростання популярності сільського, зеленого, культурного, світоглядного туризму.

Ризики (визначені в результаті аналізу слабких сторін і загроз) Відплив за межі громади кваліфікованих кадрів матиме негативні наслідки для зростання демографічного навантаження особами старшого віку, чим спричинятиме додаткові витрати місцевого бюджету. Зниження рівня ґрунтових вод призводить до проблем водопостачання громаді.

Воєнний стан і близькість до військової загрози з боку Білорусі можуть створити значні зміни для громади з такими характеристиками:

1. Близькість до кордону, наявність лише однієї дороги, яка проходить біля кордону
2. Воєнний стан може призвести до зниження економічної активності, збільшення безробіття та зменшення можливостей для працевлаштування мешканців громади.
3. Якщо дороги в громаді мають низьку якість, це може ускладнити рух та транспортування ресурсів, а також обмежити доступ до допомоги та евакуації в разі воєнного конфлікту.
4. Воєнний стан може змінити умови підприємницької діяльності, і недостатній рівень підприємницької освіти може ускладнити пристосування та розвиток малого та середнього бізнесу.
5. Воєнні дії можуть призвести до забруднення навколишнього середовища та погіршення екологічної ситуації, що може мати негативний вплив на здоров'я та добробут населення.

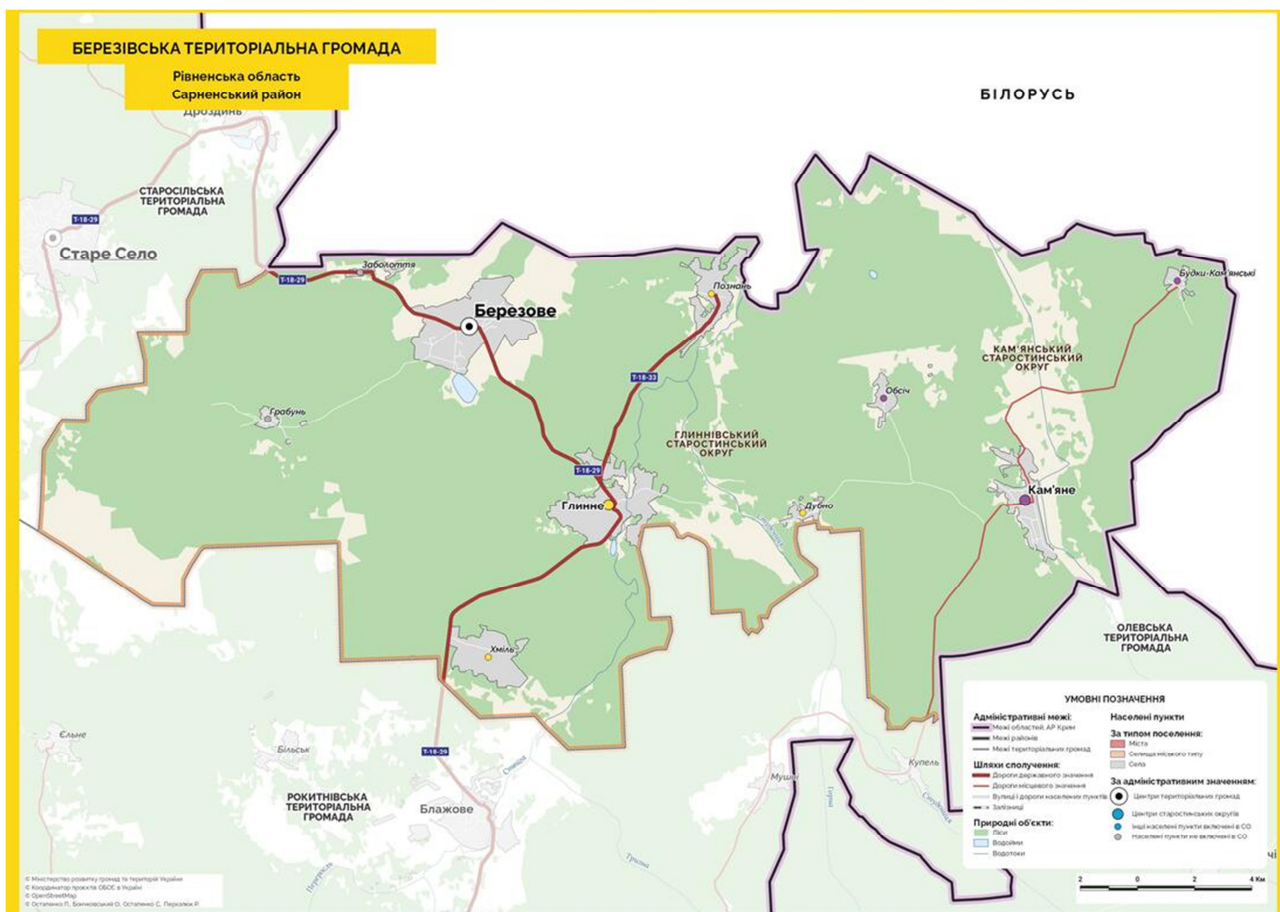


Рис.2.6. Березівська територіальна громада

Березівська територіальна громада розташована в північній частині Рівненської області, на відстані 182 км від обласного центру м. Рівне та 100 км від районного центру – м. Сарни. У 2021 р. було створено робочу групу з розробки стратегії [31], втім на сьогодні стратегії лишається не розробленою.

Березівська громада має дві масштабні загрози, ці загрози впливають на демографічну ситуацію та на економічну спроможність громади.

Конкурентами є сусідні громади, які розвивають туристичний потенціал та промисловість, цим самим створюючи привабливі умови для інвесторів.

Проте громада має такі потужності, як лісові ресурси, збільшення кількості працездатного населення та розвиток сільськогосподарського господарства.

Через нестабільну ситуацію в Україні, прикордонна зона, як здавалося б сильна сторона громади, стала її проблемою. До проблеми сезонних міграцій додалося ще те, що люди виїжають через війну. Серед складних проблем є

низький рівень співпраці з іншими громадами, що, можливо, дещо гальмує розвиток Березівської ОТГ. Ще однією як сильною стороною та і проблемою є високий рівень народжуваності, адже дітей потрібно забезпечити належними умовами проживання, а згодом надати їм робочі місця, тому це породжує ще одну проблему – відтік кадрів. До ускладнених проблем можна віднести нелегальну вирубку лісів, що негативно впливає на екологію.

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Працьовите населення 2. Наявність на території громади вільних земельних ділянок, призначених для ведення господарської діяльності 3. Рівнинний рельєф 4. Родюча земля 5. Наявність лісу та річки 6. Сприятливі кліматичні умови	1. Високий рівень безробіття 2. Прикордонна зона 3. Віддаленість від обласного центру 4. Низький рівень громадської активності 5. Низький рівень іноземних та внутрішніх інвестицій 6. Відсутність дитячих садків 7. Погані дороги
Можливості	Загрози
1. Туризм 2. Взаємодія з іншими громадами 3. Розвиток підприємств 4. Продовження реформ в Україні сприятиме бізнес-клімату 5. Зростання популярності сільського, зеленого,	1. Конкуренція 2. Не виконання бюджету 3. Корупція 4. Відтік кадрів 5. Вторинення 6. Збільшення кількості ділянок порушених видобутком бурштину

культурного, світоглядного туризму в Україні та Європі;	
--	--

Порівняльні переваги (визначені в результаті аналізу сильних сторін і можливостей)

Прогнозоване продовження євро інтеграційних процесів та реформ в Україні сприятимуть зростанню зацікавленості інвесторів до України. З урахуванням таких сильних сторін Березівської громади, як родюча земля, рівнинний рельєф, наявність вільних земель, працєвитого людей, що призведе до зростання рівня зайнятості та рівня доходів населення.

Серед населення України та Європи зростає популярність сільського, зеленого, культурного, світоглядного туризму, чим може скористатися Березівська громада, яка має прекрасні краєвиди та розвинуті культурні традиції.

Зростання попиту на продовольство на світовому ринку стимулюватиме розвиток наявних у громаді підприємств виробників та переробників агро-продукції.

Виклики (визначені в результаті аналізу слабких сторін і можливостей)

Неналежна якість дорожнього покриття між населеними пунктами в середньостроковій перспективі можуть бути частково усунуті завдяки бюджетній підтримці, що надається для територіальних громад, а також фінансовими ресурсами з Державного фонду регіонального розвитку.

Активність громади у залученні ресурсів проектів міжнародної технічної допомоги, які розпочинають діяльність у сфері підтримки об'єднаних громад в Україні, можуть сприяти створенню інфраструктури підтримки бізнесу та підвищенню рівня громадської активності.

Кількість малих підприємств може збільшитися за рахунок покращення бізнес-клімату в Україні і в громаді та, опосередковано, – зростання популярності сільського, зеленого, культурного, світоглядного туризму.

Ризики (визначені в результаті аналізу слабких сторін і загроз)

Відплив за межі громади кваліфікованих кадрів матиме негативні наслідки для зростання демографічного навантаження особами старшого віку, чим спричинятиме додаткові витрати місцевого бюджету.

Серед завдань, що стоять перед громадою – це економіка та комфортні умови для проживання. Щоб досягти потрібно створити привабливі умови для інвесторів, що надасть фінансове забезпечення у створенні нових підприємств.

Місія. Березівська громада – громада з розвиненою інфраструктурою, високим рівнем освітніх та медичних послуг, туристично приваблива громада, затишна та комфортна для проживання.

Стратегічне бачення. Громада відкрита для гостей та інвесторів, екологічно чиста з щирими та активними людьми, які працюються як єдиний механізм задля досягнення своєї мети.

Внутрішнє і зовнішнє середовище включає 17 пунктів. Внутрішнім ресурсом в першу чергу є люди. Громада потребує проектного менеджера, перекладачів та економістів якщо планує співпрацювати з іноземними інвесторами. Аналіз зовнішнього середовища показав, що громаді потрібні технологічні, екологічні інновації та виявити потенційних партнерів.

Відповідність операційних цілей Березівської ОТГ операційним цілям Державною стратегією регіонального розвитку. Не суперечить засадам державної регіональної політики з огляду на сільський характер території ОТГ і її віддаленість від урбанізованих економічних центрів регіону.

Найбільше взаємозв'язків між операційними цілями обох Стратегій спостерігається у сфері покращення інвестиційної привабливості території ОТГ і держави в цілому, а також – розвитку економічного потенціалу і підвищення якості послуг.

Більше ніж одна відповідність операційних цілей розвитку Березівської ОТГ операційним цілям розвитку ДСРР спостерігається за наступними категоріями:

1. Посилення можливостей розвитку територій, які потребують державної підтримки (макро- та мікрорівень)

2. Розвиток інфраструктури для підтримки надання державних послуг та підвищення інвестиційної привабливості територій
3. Розвиток людського капіталу
4. Сприяння розвитку підприємництва, підтримка інтернаціоналізації бізнесу у секторі малого та середнього підприємництва
5. Підвищення інвестиційної привабливості територій і громад, підтримка залучення та розміщення інвестицій
6. Сприяння впровадженню інновацій та зростанню технологічності регіональної економіки, підтримка інноваційних підприємств та стартапів.

Воєнний стан і близькість до військової загрози з боку Білорусі створюють зміни для громади з такими характеристиками, зокрема:

1. Проактивне та працююче населення, що може бути мобілізоване для захисту території.
2. Наявність вільних земельних ділянок, що відкриває можливості для розвитку господарської діяльності.
3. Рівнинний рельєф, що сприяє зручності у будівництві та розвитку інфраструктури.
4. Високий рівень безробіття, що може становити проблему для економічного розвитку та соціальної стабільності.
5. Прикордонна зона, що створює додаткові виклики в забезпеченні безпеки та контролю за територією.
6. Віддаленість від обласного центру, що може обмежувати доступ до ресурсів та послуг.
7. Низький рівень громадської активності, що може ускладнити мобілізацію громади та реалізацію проектів.
8. Низький рівень іноземних та внутрішніх інвестицій, що обмежує можливості економічного зростання та розвитку підприємств.
9. Ймовірність вторгнення з боку ворожих сил оцінюється як низька, з огляду на характеристики місцевості - болото, ліс, меліоративні канали.

2.3. Аналіз даних, отриманих під час дослідження

Для оцінки функціонування громад на поточному етапі ми використаємо європейські Рамкові індикатори Сталих міст (Reference Framework for Sustainable Cities). Ці індикатори включають 30 груп показників для оцінки розвитку міських територій. Втім, варто зауважити, що обрані громади є сільськими і слабозаселеними, що також впливатиме на оцінку.

Рамкові індикатори розділено на 5 вимірів і лише окремі показники можна використати для оцінки функціонування громад в умовах воєнного стану

1. ПРОСТОРОВИЙ ВИМІР

- розвивати сталого містобудування та землекористування
 - Утримання доріг
- забезпечення просторової рівності
 - Близькість основних послуг
- територіальна стійкість
 - Чи реалізували ви стратегію зниження ризиків і стійкості?
- зберегти архітектурну, культурну та міську спадщину
 - Чи є у вас політика збереження спадщини?
- сприяти високій якості та функціональності громадських просторів та житлового середовища
 - Задоволеність громадськими місцями
- розвиток альтернативної мобільності
 - Ціни на пасажирські перевезення

2. УПРАВЛІННЯ

- забезпечити інтегровану територіальну стратегію
 - Остання дата затвердження або перегляду генерального плану з інтегрованим баченням в цілому
 - Рівень реалізації процесів генерального плану сталого розвитку

- Прийняття комплексних планів (довкілля, транспорт, землекористування)
- Наявність багатомасштабного рівня в Генеральному плані в межах уваги до бідних районів
- сталий фінансовий менеджмент міста
 - Частка зелених державних закупівель
 - Коефіцієнт обслуговування боргу (витрати на обслуговування боргу як відсоток від власних доходів муніципалітету)
 - Стале управління місцевою владою та місцевими підприємствами
 - Використання електронного уряду
 - Енергоспоживання міської адміністрації
 - Стале управління місцевою владою та місцевим бізнесом
 - Оздоровлення місцевого бюджету
 - Боргове навантаження
 - Дефіцит органів місцевого самоврядування
 - Бюджетна самостійність
 - Місцеві витрати на стійкий компонент
 - Офіційна допомога розвитку
 - Громадська допомога міжнародним акціям взаємодопомоги
- процес оцінювання та постійного вдосконалення
 - Чи є у вас механізм або план, встановлений для щорічної діагностики міста, моніторингу та покращення
 - Задоволеність громадян місцевою громадою
 - Провести перспективні містобудівні дослідження
 - Думки громадян про управління комунальним господарством
- підвищення участі громадян
 - Задоволеність місцевих зацікавлених сторін можливістю участі в процесах місцевого планування та прийняття рішень
 - Участь громадян
 - Наявність електронного уряду

- Використання електронного уряду
- Участь у регулярному волонтерстві
- Кількість рад та структур об'єднань мешканців на 1000 осіб
- Люди, які відчують, що можуть впливати на рішення у своїй місцевості
- Існування місця, яке часто відкривається для мешканців і зосереджується на місцевих проектах або політиках сталого розвитку
- посилення управління в партнерстві
 - Відсоток провідних проектів, якими керує команда
 - Якою мірою ваше місто сприяє співпраці та/або координації з іншими муніципалітетами та/або іншими рівнями влади?
 - Існування місця, яке часто відкривається для мешканців і зосереджується на місцевих проектах або політиках сталого розвитку
- сприяти розвитку потенціалу та мережі
 - Відсоток персоналу вашої адміністрації, який брав участь у тренінгах та/або програмах обміну, пов'язаних із інтегрованим та сталим розвитком
 - Розподіл видатків місцевої влади на безперервне професійне навчання та програми обміну

3. СОЦІАЛЬНИЙ ВИМІР

- забезпечити соціальну інклюзію
 - Рівень зайнятості жінок і чоловіків у віці 20-64 років (з базовим значенням 75%)
- забезпечення соціальної рівності та між поколіннями
 - Рівень безробіття
- зробити житловий запас для кожного
 - Вартість житла

- захищати здоров'я та добробочуття
 - Ймовірна тривалість життя
- покращити інклюзивну освіту та навчання
 - Державні витрати на освіту/навчання
- розвитку культури та дозвілля
 - Культурне розмаїття

4. ЕКОНОМІЧНИЙ ВИМІР

- стимулюйте зелене зростання та циркулярну економіку
 - Відведення полігону відходів
- сприяти інноваціям
 - Норма реєстрації нових підприємств
- забезпечення підключення
 - Доступ до високошвидкісного інтернету
- розвивати зайнятість та стійку місцеву економіку
 - Прогалини в навичках поточної робочої сили
- підтримка сталого виробництва та споживання
 - Частка сільськогосподарських площ під продуктивним і сталим сільським господарством
- співробітництво та інноваційне партнерство

5. ЕКОЛОГІЧНИЙ ВИМІР

- пом'якшити зміни клімату
- захищати, відновлювати та збільшувати біорізноманіття та екосистеми
- зменшити забруднення
- адаптація до зміни клімату
- управління природними матеріалами, сталість ресурсів та запобігання відходам
- захищати, зберегти водні ресурси та управління водними ресурсами

Оскільки обрані територіальні громади розташовані поруч, то ми розглянемо інтегровану оцінку всіх шести громад з відповідними коментарями.

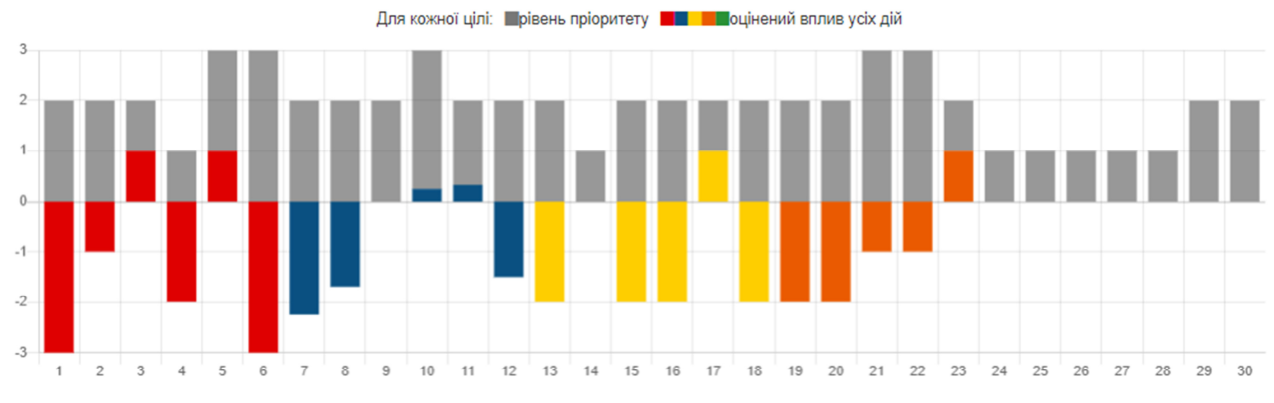


Рис. 2.7. Інтегрована оцінка функціонування територіальних громад

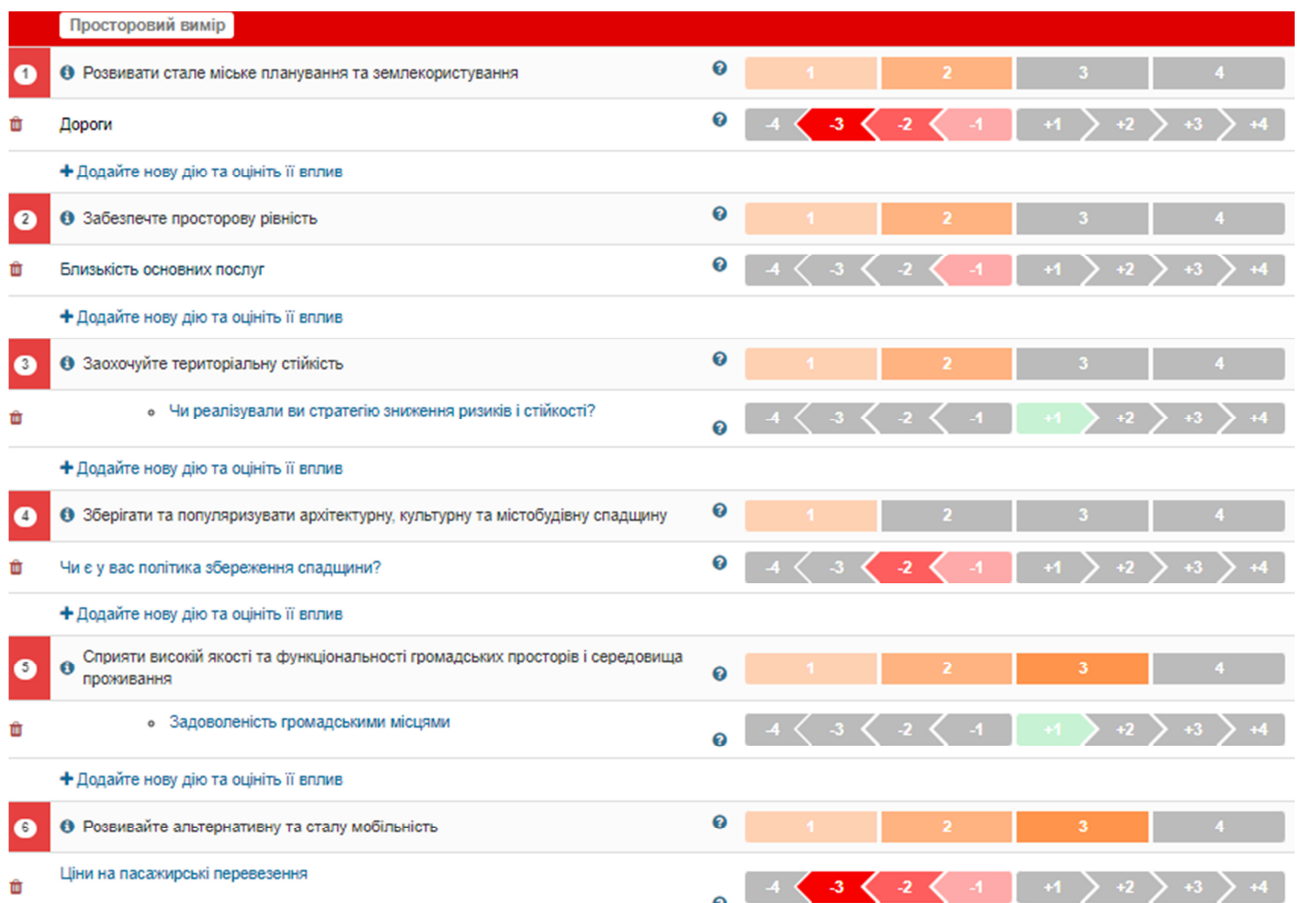


Рис. 2.8. Просторовий вимір оцінювання

Не зважаючи на важливість просторової оцінки для функціонування прикордонних громад, загальна оцінка Просторового виміру негативна.

Найбільшою проблемою громади лишається дороги їх ремонт та підтримка. Згідно Програма економічного та соціального розвитку Рівненської області на 2022 рік [32] в окремих громадах було передбачено поточний ремонт автомобільних доріг. У Локницькій ТГ Поточний середній ремонт автомобільної дороги О 180701 Морочне - Задовже на ділянці км 0 + 050 – км 5 +3 29 (коригування проєктної документації). У Миляцькій ТГ Поточний середній ремонт автомобільної дороги державного значення Т-18-09 Переброди - Дубровиця - Володимирець - Суховоля на ділянці км 23+000 – км 29+000, Поточний середній ремонт автомобільної дороги державного значення Т-18-23 Удрицьк - Жадень на ділянці км 0+000 – км 6+600. У Старосільській ТГ Поточний середній ремонт автомобільної дороги С 181408 Переходиці – Старе Село на ділянках км 0+000 – км 1+220, км 3+643 – км 9+100.

Водночас, слід розрізняти відмінності. Якщо громади Вараського району розташовані вздовж траси Р76, то громади Сарненського району лише частково мають сполучення по трасі Р05, а також залізничне сполучення, то Березівська та Старосільська ТГ мають ускладнене сполучення через Рокитне. Це, відповідно підвищує вартість громадського сполучення, доставку товару і розвиток підприємництва. Також, у звіті голови Старосільської ТГ за 2022 р. зазначається, що з метою покращення транспортного сполучення між районним та обласним центрами протягом звітного періоду: відкрито один додатковий рейс Старе Село – Рівне; змінено графік маршруту с. Вежиця - м. Рівне, проводиться робота по відкриттю додаткового маршруту с. Вежиця – м. Рівне через Сарни – Вараш – Луцьк. З метою покращення якості зв'язку та Інтернету на даний час проводяться роботи по встановленню додаткової вишки в с. Вежиця, а саме погоджено місце розміщення вишки, виділено земельну ділянку, орієнтовний початок будівельних робіт літо 2023 року.

Управлінський вимір оцінювання найбільший. Втім, за нашими оцінками, більшість індикаторів мають негативні тренди. Наприклад дуже важко забезпечити оновлення стратегічних планів, а також впровадження просторових планів розвитку громад в умовах воєнного стану і наявності постійної загрози.

Більшість стратегічних планів були завершені у 2021 році і лише Зарічненська територіальна громада мала розроблений план, затверджений у 2023 році незважаючи на те, що його розробка проводилась у 2021 році. Відповідно, територіальній громаді на сьогоднішній день не розробляють стратегічні плани розвитку. Так, Березівська територіальна громада в 2021 році створила робочу групу з розвитку стратегії, але далі цей процес не розвинувся.

Фінансові показники розвитку громад вказують на те що у Локницький та Старосільський ТГ спостерігався дефіцит бюджету. Також відсутня інформація про будь-яку міжнародну допомогу для цих громад.

Виконання стратегії передбачає проведення оцінки виконаних індикаторів що має бути відображено у звітах територіальних громад. Водночас, розробка перспективних досліджень ТГ на даний момент неможлива з огляду на наявність обмежень встановлених у законодавчому порядку на період воєнного часу у прикордонній смузі.

В більшості громад існує волонтерська діяльність пов'язана з підтримкою армії та громадські ініціативи пов'язані з освітою, екологією та культурою. Всі громади долучаються до гуманітарної допомоги постраждалим прифронтовим регіонам. Так, згідно звіту заступника голови Зарічненської ТГ, громадою Зарічненської селищної ради було відправлено близько 215,49 тон гуманітарної допомоги військовим та цивільним до: Харківської, Київської, Полтавської, Чернігівської, Донецької, Дніпропетровської, Запорізької, Миколаївської областей України, а також до волонтерського штабу, створеного від Рівненської обласної ради та Рівненської ОДА на базі Рівненського обласного академічного музично-драматичного театру в місті Рівне. Гуманітарна допомога у вигляді: продуктів харчування, медичних препаратів, засобів особистої гігієни, постільної білизни, ковдр, теплі речі, взуття, буржуйки, дрова, бензопили, лопати, Мотор Mercedes 2.5, питна вода, цифрова техніка.

Інформаційний супровід діяльності територіальної громади також відрізняється.

У Локницькій, Березівській та Старосільській ТГ є можливість ознайомитися з останніми документами рішеннями проектами рішень змінами та доповненнями. Зарічненська, Миляцька та Висоцька громади на своїх сайтах не публікують останні матеріали та документи, лише новини. Основним Додатковим каналу комунікації є офіційні сторінки територіальних громад або спільноти на соціальній мережі Facebook.

Згідно звіту Старосільської ТГ були проведені такі заходи підвищення обороноздатності у 2022 р.

- проведено ряд заходів з метою створення та функціонування добровільного формування територіальної громади (ДФТГ) (забезпечення ДФТГ зброєю, проведення тренувальних зборів, навчальних стрільб, проходження медогляду, укладання контрактів та ін.);
- проведено заходи із зміцнення кругової оборони населених пунктів громади (закупка лісоматеріалу, блоків, металу, сітки, проволони, цвяхів та іншого), відділення комунальної техніки, паливно-мастильних матеріалів;
- надання субвенції із місцевого бюджету для районного бюджету та обласного бюджету для зміцнення обороноздатності країни;
- забезпечено відправлення шкільним автобусом військовослужбовців із II відділення РТЦК смт. Рокитно до пунктів призначення за рахунок коштів місцевого бюджету Старосільської громади (1 – м. Ужгород, 2 – м. Старичі Львівська область);
- забезпечено функціонування пунктів незламності по всіх населених пунктах громади;
- з метою захисту населення від можливої техногенної аварії за рахунок коштів місцевого бюджету, було закуплено для населення респіратори та таблетки калію йодид;
- виготовлені документи на передачу приміщення комунальної власності сільської ради у державну власність для відкриття

прикордонної застави в с. Старе Село, а це в першу чергу зміцнення обороноздатності країни та відкриття додаткових робочих місць безпосередньо для жителів Старосільської громади;

- Проводяться роботи по виготовленню проекту будівництва протирадіаційного укриття в с. Старе Село для забезпечення повноцінного навчального процесу для учнів Старосільського ліцею;
- Проводяться заходи по встановленню автоматизованої системи оповіщення населення населених пунктів громади з метою попередження про загрозу виникнення надзвичайних ситуацій природного, техногенного та іншого характеру (в тому числі артобстрілів та ракетних ударів):
- затверджено місцеву програму, виділено кошти;
- закуплено та встановлено обладнання для с. Старе Село;
- ведеться постійний контроль за вивчення наявних потреб та здійснюються заходи з метою комфортного проживання внутрішньо переміщених осіб на території Старосільської сільської ради

Управління									
7	Забезпечити інтегровану територіальну стратегію	1	2	3	4				
🗑️	Остання дата затвердження або перегляду генерального плану з інтегрованим баченням в цілому	-4	-3	-2	-1	+1	+2	+3	+4
🗑️	Рівень реалізації процесів генерального плану сталого розвитку	-4	-3	-2	-1	+1	+2	+3	+4
🗑️	Прийняття комплексних планів (довкілля, транспорт, землекористування)	-4	-3	-2	-1	+1	+2	+3	+4
🗑️	Наявність багатомасштабного рівня в Генеральному плані в межах уваги до бідних районів	-4	-3	-2	-1	+1	+2	+3	+4
+ Додайте нову дію та оцініть її вплив									

8	Сприяти стабільному управлінню та фінансовому управлінню містом	?	1	2	3	4
■	Частка зелених державних закупівель	?	-4 < -3 < -2 < -1	+1 > +2 > +3 > +4		
■	Коефіцієнт обслуговування боргу (витрати на обслуговування боргу як відсоток від власних доходів муніципалітету)	?	-4 < -3 < -2 < -1	+1 > +2 > +3 > +4		
■	Стале управління місцевою владою та місцевими підприємствами	?	-4 < -3 < -2 < -1	+1 > +2 > +3 > +4		
■	Використання електронного уряду	?	-4 < -3 < -2 < -1	+1 > +2 > +3 > +4		
■	Енергоспоживання міської адміністрації	?	-4 < -3 < -2 < -1	+1 > +2 > +3 > +4		
■	Стале управління місцевою владою та місцевим бізнесом	?	-4 < -3 < -2 < -1	+1 > +2 > +3 > +4		
■	Оздоровлення місцевого бюджету	?	-4 < -3 < -2 < -1	+1 > +2 > +3 > +4		
■	Боргове навантаження	?	-4 < -3 < -2 < -1	+1 > +2 > +3 > +4		
■	Дефіцит органів місцевого самоврядування	?	-4 < -3 < -2 < -1	+1 > +2 > +3 > +4		
■	Бюджетна самостійність	?	-4 < -3 < -2 < -1	+1 > +2 > +3 > +4		
■	Місцеві витрати на стійкий компонент	?	-4 < -3 < -2 < -1	+1 > +2 > +3 > +4		
■	Офіційна допомога розвитку	?	-4 < -3 < -2 < -1	+1 > +2 > +3 > +4		
■	Громадська допомога міжнародним акціям взаємодопомоги	?	-4 < -3 < -2 < -1	+1 > +2 > +3 > +4		

5	Впровадити процес оцінки та постійного вдосконалення	1	2	3	4				
❏	Чи є у вас механізм або план, встановлений для щорічної діагностики міста, моніторингу та покращення	-4	-3	-2	-1	+1	+2	+3	+4
❏	Задоволеність громадян місцевою громадою	-4	-3	-2	-1	+1	+2	+3	+4
❏	Провести перспективні дослідження	-4	-3	-2	-1	+1	+2	+3	+4
❏	Думки громадян про управління комунальним господарством	-4	-3	-2	-1	+1	+2	+3	+4
+ Додайте нову дію та оцініть її вплив									
10	Збільшення участі громадян	1	2	3	4				
❏	Задоволеність місцевих зацікавлених сторін можливістю участі в процесах місцевого планування та прийняття рішень	-4	-3	-2	-1	+1	+2	+3	+4
❏	Участь громадян	-4	-3	-2	-1	+1	+2	+3	+4
❏	Наявність електронного уряду	-4	-3	-2	-1	+1	+2	+3	+4
❏	Використання електронного уряду	-4	-3	-2	-1	+1	+2	+3	+4
❏	Участь у регулярному волонтерстві	-4	-3	-2	-1	+1	+2	+3	+4
❏	Кількість рад та структур об'єднань мешканців на 1000 осіб	-4	-3	-2	-1	+1	+2	+3	+4
❏	Люди, які відчувають, що можуть впливати на рішення у своїй місцевості	-4	-3	-2	-1	+1	+2	+3	+4
❏	Існування місця, яке часто відкривається для мешканців і зосереджується на місцевих проектах або політиках сталого розвитку	-4	-3	-2	-1	+1	+2	+3	+4
+ Додайте нову дію та оцініть її вплив									
11	Зміцнюйте управління в партнерстві	1	2	3	4				
❏	Відсоток провідних проєктів, якими керує команда	-4	-3	-2	-1	+1	+2	+3	+4
❏	Якою мірою громада сприяє співпраці та/або координації з іншими муніципалітетами та/або іншими рівнями влади?	-4	-3	-2	-1	+1	+2	+3	+4
❏	Існування місця, яке часто відкривається для мешканців і зосереджується на місцевих проектах або політиках сталого розвитку	-4	-3	-2	-1	+1	+2	+3	+4
+ Додайте нову дію та оцініть її вплив									
12	Сприяти розбудові потенціалу та налагодженню мереж	1	2	3	4				
❏	Відсоток персоналу вашої адміністрації, який брав участь у тренінгах та/або програмах обміну, пов'язаних із інтегрованим та сталим розвитком	-4	-3	-2	-1	+1	+2	+3	+4
❏	Розподіл видатків місцевої влади на безперервне професійне навчання та програми обміну	-4	-3	-2	-1	+1	+2	+3	+4

Рис. 2.9. Управлінський вимір оцінювання

Соціальний та культурний вимір також переважно негативно оцінюється з таких індикаторів. Зайнятість працездатного населення може впасти внаслідок скорочення економічної діяльності, обмеження трудової міграції. Можливими

наслідками є також погіршення тривалості життя. З огляду на Програму економічного та соціального розвитку Рівненської області на 2022 рік, а також Обласну Програму економічного та соціального розвитку Рівненської області на 2023 рік (проект) [33] ремонти та оновлення шкіл, клубів та лікарень буде продовжено.

Згідно звіту сільського голови Старосільської ТГ, “незважаючи на війну вдалося забезпечити належну роботу закладів освіти, культури, охорони здоров’я. Протягом звітнього року заклади освіти отримали фінансову автономію (з 1 вересня 2022 року, інклюзивно ресурсний центр з 01.01.2023 року), до штатного розпису даних закладів введено посади бухгалтерів. Старосільський центр первинної медичної допомоги ще із 2019 року має фінансову автономію, але незважаючи на це із сільського бюджету постійно виділяються кошти для підтримки закладів охорони здоров’я. В умовах війни значних змін зазнала і форма надання освітніх послуг мешканцям громади, адже збереження життя дітей стало пріоритетним. З цією метою на початку серпня 2022/2023 навчального року задля створення безпечного освітнього середовища на випадок виникнення надзвичайних ситуацій, пов’язаних з військовими діями на території громади, працівники відділу взяли участь у моніторингу 4 закладів освіти на наявність в них захисних споруд цивільного захисту. В наслідок проведеної роботи, рішенням сесії Старосільської сільської ради з 01 вересня в закладах був продовжений освітній процес з використанням технологій дистанційного навчання, який тривав з березня 2022 року. На початок 2022/2023 навчального року в 4 підрозділах дошкільної освіти виховується 184 дітей (на 28 дітей менше, ніж у минулому році).

Соціальний і культурний вимір									
13	Забезпечити соціальну інтеграцію	1	2	3	4				
	Рівень зайнятості жінок і чоловіків у віці 20-64 років (з базовим значенням 75%)	-4	-3	-2	-1	+1	+2	+3	+4
+ Додайте нову дію та оцініть її вплив									
14	Забезпечити соціальну рівність і рівність між поколіннями	1	2	3	4				
+ Додайте нову дію та оцініть її вплив									
15	Створіть запас житла для всіх	1	2	3	4				
	Вартість житла	-4	-3	-2	-1	+1	+2	+3	+4
+ Додайте нову дію та оцініть її вплив									
16	Охороняйте та зміцнюйте здоров'я та добробут	1	2	3	4				
	Ймовірна тривалість життя	-4	-3	-2	-1	+1	+2	+3	+4
+ Додайте нову дію та оцініть її вплив									
17	Поліпшення інклюзивної освіти та навчання	1	2	3	4				
	Державні витрати на освіту/навчання	-4	-3	-2	-1	+1	+2	+3	+4
+ Додайте нову дію та оцініть її вплив									
18	Сприяти культурі та можливостям дозвілля	1	2	3	4				
	Культурне розмаїття	-4	-3	-2	-1	+1	+2	+3	+4

Рис. 2.10. Соціо-культурний вимір оцінювання

Економічний вимір переважно оцінюється як розвиток сільськогосподарського виробництва та приватного підприємства. Ймовірними наслідками економічної діяльності на цій території вважаємо скорочення кількості реєстрації нових підприємств, що базується на оцінках обласної програми економічного розвитку 2023 р. Згідно якої обсяг імпорту експорту у 2023 році складає 75 відсотків від обсягів імпорту експорту 2021 року. Відповідно є ймовірність збільшення кількості безробітних, а також зниження залучення інвестицій та проектів міжнародної допомоги в цих громадах. Згідно дослідження [34] обрані громади не мали договорів про міжнародне партнерство. З іншої сторони економічним стимулом розвитку прикордонних громад може бути наявність військових гарнізонний ЗСУ.

Як приклад співпраці Зарічненської ТГ можна навести звіт заступника Зарічненського селищного голови. Зокрема, за період 2022 року громада отримала значну підтримку від BGK (Банком крайового господарства) для

роботи та розвитку Добровільної пожежної команди у вигляді пожежного обладнання та спорядження на загальну суму 698 013 грн. Всю благодійну допомогу передано КП «Добробут». Співфінансування Зарічненської селищної ради відсутнє. У рамках виконання проекту ЮНІСЕФ «Моніторинг потреб та підтримки дітей в умовах війни Міжнародна благодійна організація «Партнерство «Кожній дитині» надала благодійну допомогу у вигляді товарно-матеріальних цінностей на безоплатній основі, а саме 4 планшети LENOVO з чохлом та навушниками для Зарічненського центру надання соціальних послуг на суму 25 862,80 грн. Співфінансування Зарічненської селищної ради відсутнє. Фондом Міжнародної Солідарності, що знаходиться у місті Варшава надали благодійну допомогу у вигляді Електрогенераторів, дефібриляторів, продуктів харчування, дитячого харчування, медичних засобів та споряджень, гігієнічних засобів на загальну суму 129722,43 злотих – 806 873,39 грн. Співфінансування Зарічненської селищної ради відсутнє.

World Central Kitchen - некомерційна неурядова організація, яка забезпечує харчуванням постраждалих після стихійних лих. В нашому випадку ця організація надала допомогу для ВПО неодноразово у вигляді продуктових пакетів (11-14 кг), а також забезпечила продуктовими одиноких пенсіонерів, які знаходяться на обслуговуванні у Зарічненському центрі надання соціальних послуг. Громадська мережа «ОПОРА» Рівне з початком повномасштабного вторгнення надала медичні засоби, засоби гігієни для медичних установ. Громадська організація «Рокада» - і на цей момент займається ВПО, які залишились на постійному проживанні в громаді. ГО надає допомогу у вигляді теплих речей, посуду, техніки. Працюють безпосередньо особисто з сім'ями, це неабияк полегшує нам роботу з такими сім'ями та ЮНІСЕФ – проєктивна організація в нашій громаді, яка надала фінансову значну допомогу і ВПО і багатодітним сім'ям, сім'ям в яких є діти з обмеженими можливостями. Також ЮНІСЕФ працює над забезпеченням покращення умов в укриттях шкільних закладів й досі. Після нашого звернення розглядає можливість укомплектувати класи з безпеки у Зарічненських Ліцях 1 та 2. Програма "U-LEAD з Європою"

– організація, яка надала консультаційну підтримку, а також взяла участь у написанні 2 проектних заявок для нашої громади

Економічний вимір

19 **Стимулюйте зелене зростання та циклічну економіку**

Відведення полігону відходів

+ Додайте нову дію та оцініть її вплив

20 **Сприяти інноваціям і розумним містам**

Норма реєстрації нових підприємств

+ Додайте нову дію та оцініть її вплив

21 **Забезпечте підключення**

Доступ до високошвидкісного інтернету

+ Додайте нову дію та оцініть її вплив

22 **Розвивайте зайнятість і стійку місцеву економіку**

Прогалини в навичках поточної робочої сили

+ Додайте нову дію та оцініть її вплив

23 **Заохочуйте стале виробництво та споживання**

Частка сільськогосподарських площ під продуктивним і сталим сільським господарством

+ Додайте нову дію та оцініть її вплив

24 **Сприяти співпраці та інноваційному партнерству**

+ Додайте нову дію та оцініть її вплив

Рис. 2.11. Економічний вимір оцінювання

Показники бюджету обраних громад

Локниця

Баланс бюджету

Одиниця виміру: тис. грн.

ПОКАЗНИКИ ВИКОНАННЯ січень - грудень	ЗАГАЛЬНИЙ ФОНД			СПЕЦІАЛЬНИЙ ФОНД			РАЗОМ		
	2021	2022	ТЕМП РОСТУ	2021	2022	ТЕМП РОСТУ	2021	2022	ТЕМП РОСТУ
ДОХОДИ	55 371.1	52 251.5	-3 119.6 (94.3%)	453.6	1 019.8	566.1 (224.7%)	55 824.8	53 271.3	-2 553.5 (95.4%)
ВИДАТКИ	49 933.7	51 268.9	1 335.1 (102.6%)	4 808.9	1 087.0	-3 721.9 (22.6%)	54 742.7	52 355.9	-2 386.7 (95.6%)
КРЕДИТУВАННЯ	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ДЕФІЦИТ (-) / ПРОФІЦИТ (+)	5 437.4	982.5	-4 454.8	-4 355.2	-67.2	4 288.0	1 082.1	915.3	- 166.7

Зарічне

Баланс бюджету

Одиниця виміру: тис. грн.

ПОКАЗНИКИ ВИКОНАННЯ січень - грудень	ЗАГАЛЬНИЙ ФОНД			СПЕЦІАЛЬНИЙ ФОНД			РАЗОМ		
	2021	2022	ТЕМП РОСТУ	2021	2022	ТЕМП РОСТУ	2021	2022	ТЕМП РОСТУ
ДОХОДИ	245 404.4	271 296.2	25 891.8 (110.5%)	4 350.1	2 392.0	-1 958.0 (54.9%)	249 754.5	273 688.3	23 933.7 (109.5%)
ВИДАТКИ	236 044.2	254 493.4	18 449.2 (107.8%)	14 049.2	6 540.0	-7 509.1 (46.5%)	250 093.4	261 033.4	10 940.0 (104.3%)
КРЕДИТУВАННЯ	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ДЕФИЦИТ (-) / ПРОФИЦИТ (+)	9 360.1	16 802.7	7 442.6	-9 699.0	-4 147.9	5 551.1	- 338.8	12 654.8	12 993.7

Висоцьк

Баланс бюджету

Одиниця виміру: тис. грн.

ПОКАЗНИКИ ВИКОНАННЯ січень - грудень	ЗАГАЛЬНИЙ ФОНД			СПЕЦІАЛЬНИЙ ФОНД			РАЗОМ		
	2021	2022	ТЕМП РОСТУ	2021	2022	ТЕМП РОСТУ	2021	2022	ТЕМП РОСТУ
ДОХОДИ	55 637.0	59 972.6	4 335.6 (107.7%)	2 500.9	1 428.3	-1 072.5 (57.1%)	58 137.9	61 401.0	3 263.0 (105.6%)
ВИДАТКИ	52 726.0	55 388.8	2 662.8 (105.0%)	4 284.6	1 483.9	-2 800.6 (34.6%)	57 010.7	56 872.8	- 137.8 (99.7%)
КРЕДИТУВАННЯ	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ДЕФИЦИТ (-) / ПРОФИЦИТ (+)	2 910.9	4 583.7	1 672.7	-1 783.7	-55.6	1 728.1	1 127.2	4 528.1	3 400.9

Миляч

Баланс бюджету

Одиниця виміру: тис. грн.

ПОКАЗНИКИ ВИКОНАННЯ січень - грудень	ЗАГАЛЬНИЙ ФОНД			СПЕЦІАЛЬНИЙ ФОНД			РАЗОМ		
	2021	2022	ТЕМП РОСТУ	2021	2022	ТЕМП РОСТУ	2021	2022	ТЕМП РОСТУ
ДОХОДИ	61 712.6	64 266.9	2 554.2 (104.1%)	266.7	826.7	560.0 (309.9%)	61 979.3	65 093.6	3 114.3 (105.0%)
ВИДАТКИ	59 867.5	62 282.3	2 414.8 (104.0%)	6 478.0	1 882.1	-4 595.9 (29.0%)	66 345.6	64 164.5	-2 181.0 (96.7%)
КРЕДИТУВАННЯ	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ДЕФИЦИТ (-) / ПРОФИЦИТ (+)	1 845.1	1 984.5	139.4	-6 211.3	-1 055.4	5 155.9	-4 366.2	929.1	5 295.3

Березове

Баланс бюджету

Одиниця виміру: тис. грн.

ПОКАЗНИКИ ВИКОНАННЯ січень - грудень	ЗАГАЛЬНИЙ ФОНД			СПЕЦІАЛЬНИЙ ФОНД			РАЗОМ		
	2021	2022	ТЕМП РОСТУ	2021	2022	ТЕМП РОСТУ	2021	2022	ТЕМП РОСТУ
ДОХОДИ	129 566.3	132 414.5	2 848.2 (102.1%)	296.6	387.9	91.3 (130.8%)	129 862.9	132 802.5	2 939.6 (102.2%)
ВИДАТКИ	114 087.8	128 132.0	14 044.1 (112.3%)	10 087.3	4 897.0	-5 190.3 (48.5%)	124 175.2	133 029.0	8 853.8 (107.1%)
КРЕДИТУВАННЯ	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ДЕФИЦИТ (-) / ПРОФИЦИТ (+)	15 478.4	4 282.5	-11 195.8	-9 790.7	-4 509.0	5 281.6	5 687.6	- 226.4	-5 914.1

Старе Село

Баланс бюджету

Одиниця виміру: тис. грн.

ПОКАЗНИКИ ВИКОНАННЯ січень - грудень	ЗАГАЛЬНИЙ ФОНД			СПЕЦІАЛЬНИЙ ФОНД			РАЗОМ		
	2021	2022	ТЕМП РОСТУ	2021	2022	ТЕМП РОСТУ	2021	2022	ТЕМП РОСТУ
ДОХОДИ	75 678.6	75 575.6	- 103.0 (99.8%)	1 969.5	377.8	-1 591.6 (19.1%)	77 648.2	75 953.5	-1 694.7 (97.8%)
ВИДАТКИ	66 122.2	71 520.6	5 398.4 (108.1%)	18 713.1	1 850.9	-16 862.2 (9.8%)	84 835.3	73 371.5	-11 463.7 (86.4%)
КРЕДИТУВАННЯ	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ДЕФИЦИТ (-) / ПРОФИЦИТ (+)	9 556.4	4 055.0	-5 501.4	-16 743.5	-1 473.0	15 270.5	-7 187.1	2 581.9	9 769.0

Висновки до Розділу 2

До рівненських прикордонних громад відносяться 6 територіальних об'єднань, зокрема Локницька, Зарічненська, Висоцька, Малецька, Старосільська і Березівська територіальна громада. Загальна характеристика прикордонних територіальних громад може бути окреслена з трьох точок зору - природних умов, інфраструктури та демографії. Природні умови діляться на меліоративні землі річки лісові угіддя, а також болотисті місцевості. У Вараському районі переважають меліоративні системи та лісові угіддя, у Сарненському районі переважають болотисті місцевості та лісові угіддя

З точки зору інфраструктури громади Вараського району мають більшу кількість доріг і зв'язки з іншими районами водночас для громад Сарненського району характерним є наявність залізничного сполучення і, з іншої сторони, складність і важко доступність окремих населених пунктів у віддалених

районах Березівської та Старосільської громад. Демографічна ситуація в даному регіоні характеризується низькою щільністю населення та позитивним приростом населення (до війни).

Локницька громада сформувала стратегію у 2018 році і орієнтувалася на активну інвестиційну діяльність пов'язану з прикордонної прикордонними регіоном і наявністю природних ресурсів.

Зарічненська громада – це колишній центр Зарічненського району і є найбільшою прикордонною громадою. Особливістю громади є транспортне сполучення, яке проходить вздовж кордону і близькість розташування центру громади до кордону, розташування у 20 км смузі обмеженого доступу. Стратегія громади була сформульована в 2021 році і опублікована лише в 2023 році. Зрозуміло що перегляд стратегії необхідно зробити враховуючи особливості воєнного стану

Висоцька громада розташована в Сарненському районі на трасі міжнародного значення, характеризується громада залісненими територіями і відносно зручним сполученням з Сарнами, а також близькістю залізниці. Стратегія була опублікована в 2021 році і орієнтувались перша все на сільськогосподарський і ресурсний розвиток громади на транспортних шляхах міжнародного значення.

Особливістю Миляцької територіальної громади є наявність залізничного сполучення. Найбільша відмінність громади це наявність великих лісових масивів. Територіальна громада має найстаршу розроблену стратегію, яка закінчила своє функціонування в 2021 році, нової стратегії не було розроблено на даний момент.

Старосільська територіальна громада серед особливостей має ускладнене транспортне сполучення, велику кількість лісів та боліт та близькість окремих населених пунктів до кордону з Білоруссю. Стратегія розроблена в 2021 році була орієнтована перш за все на сільськогосподарське виробництво та мала на меті зниження безробіття

Березівська територіальна громада є найвіддаленішою громадою району і характеризується ускладненим транспортним сполученням з регіоном та

центром області, а також особливостями болотистої місцевості як з боку Білорусі так і з України, окремі населені пункти громади розташовані безпосередньо на кордоні з Білоруссю.

Загальна оцінка за індикаторами сталого розвитку - негативні тенденції та уповільнення програм розвитку. Лише окремі показники мають незначний приріст, і пов'язані перш за все із залученням зовнішніх ресурсів та регіональної військової адміністрації. Екологічні індикатори не розглядались

Просторовий вимір – розробка генпланів заморожено на час воєнного стану. Також слід відзначити завершення стратегічних планів, за виключенням Зарічного (новий) та Березового (відсутній). Відсутність проміжних звітів. Розробка поточних інфраструктурних проектів – школи, дороги, лікарні в рамках обласної програми соціально-економічного розвитку.

Більшість індикаторів управлінського виміру негативні, адже основна задача - зберегти стійкість управління, допомога армії. Згідно звіту голови Миляцької ТГ дуже багато було зроблено для обороноздатності країни.

Не зважаючи на загальне зниження освітньої, культурної діяльності через відтік населення, вдалося забезпечити базову роботу закладів освіти, культури, охорони здоров'я за підтримки РОВА.

Всі обрані громади сільськогосподарські, втім здійснювали гуманітарну підтримку. Важлива увага на державні субвенції для розвитку. Окремі громади мали дефіцит бюджету станом на 2022 р. Загальна оцінка для області - повернення на 75-80% економічних показників до 2022 р.

Окрема увага на присутність військових в регіоні, як економічного компоненту (аналогія з розвитком Рівного як прикордонного міста у міжвоєнній Польщі, де економіка розвивалась за рахунок гарнізону (поляки та українці) та торгівлі (євреї), тоді як українці-селяни з навколишніх сіл виробляли продукцію для збуту). Іншим ускладненням може бути порушення усталених родинних та комерційних зв'язків із Білоруссю.

РОЗДІЛ 3.

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ФУНКЦІОНУВАННЯ ПРИКОРДОННИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД У ВОЄННИЙ СТАН

Функціонування прикордонних територіальних громад у воєнний стан вимагає особливої уваги та певних заходів для забезпечення безпеки та ефективності. Ось деякі рекомендації щодо функціонування прикордонних територіальних громад під час воєнного стану:

1. Забезпечення безпеки:

- Зміцнення контролю на кордонах: Встановлення додаткових пунктів пропуску та патрулювання прикордонних територій з метою запобігання незаконному перетину кордону.
- Вдосконалення системи спостереження: Встановлення камер спостереження та використання сучасних технологій для виявлення незаконної діяльності та загроз безпеці.

2. Забезпечення комунікацій:

- Підтримка зв'язку: Забезпечення надійного та безперебійного зв'язку з військовими та правоохоронними органами для оперативного реагування на загрози та обміну інформацією.
- Інформаційна кампанія: Проведення своєчасної та об'єктивної інформаційної кампанії серед мешканців громади щодо заходів безпеки та необхідності співпраці з військовими та правоохоронними структурами.

3. Економічний розвиток:

- Підтримка підприємництва: Надання підтримки та стимулів для розвитку місцевих підприємств та бізнесу з метою забезпечення стабільності та зайнятості.
- Привертання інвестицій: Залучення інвестиційних проєктів та створення сприятливих умов для інвесторів з метою розвитку економіки та створення нових робочих місць.

4. Соціальна підтримка:

- Психологічна допомога: Забезпечення доступу до психологічної допомоги та підтримки для мешканців громади, які можуть страждати від емоційного напруження або травм під час воєнного стану.
- Соціальні послуги: Забезпечення доступу до соціальних послуг, таких як медична допомога, житло, продукти харчування та інші основні потреби.

5. Мобілізація:

- Інформаційна кампанія щодо мобілізації: Проведення інформаційних заходів та навчань для громадян щодо правил мобілізації та їх обов'язків у воєнний час.
- Мобілізаційна база: Створення і підтримка мобілізаційної бази для швидкого та ефективного залучення громадян до оборонних справ.

Для оцінки стратегічних сценаріїв функціонування прикордонних громад ми використовуємо методику Future Wheel, яка передбачає [35]:

1. Визначення змін, які ви хочете проаналізувати
2. Визначення прямих або першорядних наслідків
3. Визначення непрямих наслідків або наслідків другого порядку
4. Аналіз та визначення пріоритетності наслідків
5. Визначення наступних дій

Локницька ТГ - соціальний розвиток

Прямі наслідки

- демографічні
- розвиток виробництва
- транспортне сполучення

Непрямі наслідки

- зменшення числа молоді
- зменшення народжуваності
- інвестиції у виробництво
- релокація?
- ремонт доріг

- розвиток інфраструктури

Пріоритет

- створення робочих місць для мешканців громади і підтримка соціальних ініціатив

Сценарій

1. Створення платформи співпраці: Заснувати місцеву платформу або мережу, яка об'єднує громадські організації, місцеву владу, бізнес-сектор та активних громадян. Це створить форум для обміну ідеями, ресурсами та досвідом, сприятиме спільним проектом та співпраці.
2. Залучення громадськості: Включайте мешканців громади в процес прийняття рішень та впровадження соціальних ініціатив. Проводьте зустрічі, громадські слухання, опитування, де кожен може висловити свою думку та внести свій внесок у розвиток соціальних проектів.
3. Підтримка місцевих ініціатив: Створіть програму підтримки місцевих ініціатив, яка надає фінансову, консультативну та організаційну підтримку проектам, спрямованим на вирішення соціальних проблем. Це може включати надання грантів, навчання та консультації з розвитку проектів.
4. Партнерство з неприбутковими організаціями: Встановлення партнерства з неприбутковими організаціями, які мають досвід у розв'язанні соціальних проблем. Це можуть бути організації, що займаються охороною здоров'я, освітою, соціальною допомогою, захистом прав людини тощо. Спільна робота з такими партнерами дозволить об'єднати зусилля та діяти ефективніше.
5. Залучення бізнес-сектору: Співпраця з місцевими підприємствами та бізнес-лідерами може принести велику користь. Розгляньте можливості спільних проектів, фінансової підтримки, волонтерства та навчання для розвитку соціальних ініціатив.
6. Промоція та освіта: Розробіть стратегію просування соціальних ініціатив у громаді. Використовуйте засоби масової інформації, соціальні мережі,

локальні заходи та кампанії для популяризації соціальних проектів і привертання уваги громадськості.

Зарічненська ТГ - розвиток віддалених сіл

Прямі наслідки

- транспортне сполучення
- відкриття виробництва
- покращення демографії

Непрямі наслідки

- активізація громадського сполучення
- ремонт та будівництво доріг та мостів
- розвиток безпекової інфраструктури
- навчальні програми для населення
- залучення інвесторів
- міжнародна співпраця

Пріоритет

- навчальні програми для розвитку виробництва та підприємництва за участі іноземних партнерів

Сценарій

Крок 1: Залучення партнерів

- Встановити контакти з партнерами, такими як компанії, університети, дослідницькі інститути тощо, які мають досвід та знання у виробництві та підприємстві.
- Укласти угоди та партнерські угоди з цими партнерами, спрямовані на обмін досвідом, технологіями та ресурсами.

Крок 2: Розробка навчальних програм

- Спільно з партнерами розробити навчальні програми, що охоплюють різні аспекти виробництва та підприємництва, включаючи менеджмент, маркетинг, фінанси, логістику, якість тощо.
- Враховувати кращі практики та інновації з іноземних ринків та пристосовувати їх до місцевих умов.

Крок 3: Організація навчальних програм

- Запровадити навчальні програми в місцевих навчальних закладах, таких як університети, коледжі або професійні школи.
- Забезпечити належні умови для навчання, такі як сучасні лабораторії, комп'ютерні класи та доступ до необхідного обладнання.

Крок 4: Обмін досвідом та практиками

- Організувати зустрічі, семінари та конференції з участю партнерів, де громада та місцеві підприємці зможуть обмінюватися досвідом та навчатися від них.
- Залучити іноземних експертів для проведення тренінгів та майстер-класів, де вони можуть передати свої знання та кращі практики.

Крок 5: Підтримка стартапів та підприємництва

- Створити фінансові та консультативні механізми для підтримки стартапів та підприємництва в громаді.
- Надати підприємцям доступ до інфраструктури, фінансових ресурсів, інвестицій та менторської підтримки.

Крок 6: Маркетинг та просування

- Розробити маркетингову стратегію для просування продукції та послуг, що виробляються в громаді, на міжнародному ринку.
- Використовувати іноземні партнерства для залучення нових ринків, розширення експорту та привертання іноземних інвесторів.

Висоцька ТГ - підприємництво

Прямі наслідки

- розвиток виробництва
- транспортне сполучення
- зміна структури зайнятості

Непрямі наслідки

- зменшення числа безробітних
- зменшення відтоку населення
- інвестиції у виробництво

- релокація?
- розвиток інфраструктури

Пріоритет

- створення можливостей для переробної промисловості та пов'язаних сфер діяльності з деревообробною та сільськогосподарською продукцією.

Сценарій

- Проаналізувати потенціал: Дослідити ринковий потенціал переробної промисловості у вашій територіальній громаді. Визначте наявні ресурси, інфраструктуру та інші фактори, які можуть підтримувати розвиток цієї галузі.
- Залучати інвестиції: Розробіть стратегію залучення інвестицій у переробну промисловість. Це може включати встановлення спеціальних економічних зон, надання фінансових пільг та підтримку для підприємств, що виробляють продукцію з високою доданою вартістю.
- Розвивати інфраструктуру: Забезпечити належну інфраструктуру для переробної промисловості. Це може включати побудову або модернізацію фабрик, складів, логістичних центрів та інших об'єктів, які потрібні для виробництва та експорту товарів.
- Залучати фахівців: Підтримуйте освіту та навчання в галузі переробної промисловості. Розвивайте партнерства з навчальними закладами та підприємствами для надання необхідних навичок та знань молодим спеціалістам.
- Стимулювати дослідження та інновації: Залучайте дослідницькі інститути та університети до співпраці з місцевими підприємствами для сприяння інноваційних розробок та впровадження нових технологій в переробну промисловість.
- Підтримувати малі та середні підприємства: Створіть програми та ініціативи, що спрямовані на підтримку малих та середніх підприємств у галузі переробної промисловості. Надайте фінансову та консультативну підтримку, допоможіть в їхній маркетинговій та експортній діяльності.

- Розвивайте бізнес-екосистему: Сприяти створенню сприятливого середовища для розвитку бізнес-екосистеми в переробній промисловості. Формуйте клуби або асоціації підприємців, організовуйте конференції та мережеві заходи для створення сприятливих умов для співпраці та обміну досвідом.
- Звертайте увагу на екологічні аспекти: Сприяти впровадженню екологічно чистих технологій та практик у переробній промисловості. Стимулювати підприємства до використання енергоефективних процесів та реалізації відновлювальних джерел енергії.
- Промоція та маркетинг: Проводьте активну промоцію продукції переробної промисловості вашої територіальної громади на внутрішньому та зовнішньому ринках. Розробляти ефективні маркетингові стратегії та беріть участь у виставках, ярмарках та інших заходах для залучення уваги до вашої продукції.

Миляцька ТГ - транспортне сполучення

Прямі наслідки

- демографічні
- розвиток виробництва
- транспортне сполучення

Непрямі наслідки

- повернення мешканців громади
- інвестиції у виробництво
- релокація?
- ремонт доріг
- розвиток інфраструктури

Пріоритет

- активізація взаємодії з партнерськими та сусідніми громадами, міжнародне партнерство

Сценарій

- Встановити контакти та обмін інформацією: Зв'яжіться з представниками партнерських та сусідніх громад для встановлення співпраці. Поділіться інформацією про свою громаду, проекти та потенціал для співробітництва.
- Організуйте зустрічі та обмін досвідом: Проведіть зустрічі, семінари або конференції, де представники різних громад зможуть обмінятися досвідом, навчальними матеріалами та ідеями щодо спільних проектів.
- Розробити спільні проекти: Розгляньте можливість спільної реалізації проектів з партнерськими та сусідніми громадами. Це можуть бути проекти в галузі економіки, туризму, культури, освіти або інфраструктури, які будуть сприяти розвитку обох громад.
- Підтримка міжнародних зв'язків: Розробіть стратегію для встановлення та підтримки міжнародних зв'язків. Працюйте над побудовою партнерських відносин з іншими громадами, організаціями та державами, що можуть бути зацікавлені у співпраці з вашою територіальною громадою.
- Привертання інвестицій: Активно просувайте свою громаду як привабливе місце для інвестицій. Розробіть маркетингову стратегію для залучення іноземних інвесторів, представте переваги вашої громади та потенціал для розвитку бізнесу.
- Партнерство в міжнародних проектах: Приєднуйтеся до міжнародних проектів та ініціатив, які можуть сприяти розвитку вашої громади. Це можуть бути проекти, фінансові програми або обмін досвідом у рамках міжнародних організацій та мереж.
- Підтримка культурного та туристичного обміну: Створіть програми та заходи, спрямовані на підтримку культурного та туристичного обміну з партнерськими та сусідніми громадами. Організуйте виставки, фестивалі, культурні заходи, що дозволять популяризувати вашу громаду та залучити туристів.
- Використання сучасних комунікаційних технологій: Використовуйте соціальні мережі, веб-сайти та інші онлайн-інструменти для покращення

комунікації з партнерськими та сусідніми громадами, а також для залучення уваги міжнародних партнерів.

- Промоція позитивного іміджу: Розробіть стратегію промоції позитивного іміджу вашої громади на міжнародній арені.

Старосільська ТГ - економіка

Прямі наслідки

- розвиток виробництва
- транспортне сполучення
- зміна структури зайнятості

Непрямі наслідки

- зменшення числа безробітних
- зменшення відтоку населення
- інвестиції у виробництво
- релокація?
- розвиток інфраструктури

Пріоритет

- створення можливостей для переробної промисловості та пов'язаних сфер діяльності з деревообробною та сільськогосподарською продукцією.

Сценарій (див.вище)

Березівська ТГ - молодь

Прямі наслідки

- розвиток зайнятості
- транспортне сполучення
- спортивні та культурні заходи

Непрямі наслідки

- активізація взаємодії
- зменшення відтоку населення
- створення умов для розвитку
- розвиток інфраструктури

Пріоритет

- створення можливостей для розвитку молоді, пов'язаних сфер діяльності

Сценарій

1. Створення інфраструктури для розвитку молоді:
 - Створення молодіжних центрів: Розробка та впровадження молодіжних центрів, де молодь матиме доступ до освіти, тренінгів, культурних заходів та інших активностей.
 - Розвиток спортивної інфраструктури: Будівництво спортивних майданчиків, фітнес-центрів, спортивних клубів тощо, що сприятиме активному та здоровому способу життя молоді.
2. Забезпечення доступу до освіти та професійної підготовки:
 - Розвиток освіти: Підвищення якості та доступності освітніх закладів, зокрема шкіл, технікумів, коледжів та вищих навчальних закладів.
 - Професійна підготовка: Організація курсів та тренінгів для молоді з різних професійних напрямків з метою підвищення їх кваліфікації та конкурентоспроможності на ринку праці.
3. Стимулювання підприємницької діяльності:
 - Фінансова підтримка: Надання фінансових пільг, кредитів та грантів для молодих підприємців, які мають бажання розвивати свій бізнес на території громади.
 - Створення інкубаторів та бізнес-просторів: Розробка інфраструктури, де молоді підприємці матимуть можливість розвивати свої ідеї та бізнес-проекти.
4. Розвиток культурного життя та творчих професій:
 - Організація культурних заходів: Проведення фестивалів, концертів, виставок та інших культурних заходів, які залучатимуть молодь та сприятимуть розвитку їхніх творчих здібностей.
 - Підтримка художніх гуртків та студій: Створення умов для розвитку художніх та творчих об'єднань, де молодь зможе реалізувати свої творчі ідеї.

ВИСНОВКИ

Воєнний стан вплинув на розвиток територіальних громад та місцевого самоврядування зокрема було встановлено обмеження на діяльність особливо в прикордонній смузі довжиною 20 км. На відміну від прикордонних громад в Чернігівській та Сумській областях, які потерпають від обстрілів з боку Росії, громади Київської, Житомирської, Рівненської та Волинської областей зараз перебувають у відносно спокійному стані. Тут відбувається посилення державного кордону України і здійснюються контролюючі заходи. Слід відзначити, що громади Київської та Житомирської областей суттєво постраждали під час агресії Російської Федерації взимку та навесні 2022 року і відповідно діяльність по відновленню функціонування цих громад ускладнена. Для оцінки функціонування громад було рекомендовано розробляти стратегічні плани розвитку. Більшість громад створила ці плани за допомогою консультантів, адже стратегічний підхід важливий для планування діяльності. Однак більшість стратегічних планів не передбачала сценарії кризових явищ подібних до воєнних дій. До елементів стратегічного аналізу варто віднести аналіз внутрішніх і зовнішніх ресурсів, просторове планування, екологічну оцінку, а також застосування рамкових індикаторів європейської структури сталого розвитку міст.

На Рівненщині зараз нараховується 64 територіальні громади, 6 громад безпосередньо знаходяться на кордоні з Білоруссю. Відтак, вся господарча та соціальна діяльність відбувається тут за врахування присутності ЗСУ та інших силових структур. Кожна громада має свої слабкі місця – від складнощів природних умов до інфраструктурних особливостей. Воєнний стан суттєво вплинув на економічну активність громад, можливості співпраці та розвитку проектів. В більшості великих соціальних проектів ці громади залежать від участі районної та обласної військових адміністрацій.

На прикладі методики сценарного прогнозування Future Wheel, спробуємо змодельовати бажані стратегічні пріоритети громад. Як бачимо соціальна

підтримка, економіка та інфраструктура важливі для цього регіону. Теж варто навести приклад як інфраструктура впливає на діяльність громад – будівництво рокадних доріг за Польщі, укріплення бастіону Полісся і розвиток будівельної промисловості, поява нових промисловостей регіону. Корисно для цих громад вивчати досвід польських гмін, що межують із Білоруссю.

Список використаних джерел

1. Edopomoga.gov.ua. (2023). Territories state map. [online] URL: <https://map.edopomoga.gov.ua/> (дата звернення: 18 червня 2023).
2. Війна. [online] Decentralization.gov.ua. URL: <https://decentralization.gov.ua/war> (дата звернення: 18 червня 2023).
3. Всеукраїнська Асоціація ОТГ. (2023). *Діяльність органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану: випуск № 44 | Всеукраїнська Асоціація ОТГ*. [online] URL: <https://hromady.org/diyalnist-organiv-miscevogo-samovryaduvannya-v-umovax-voyennogo-stanu-vipusk-44/> (дата звернення: 18 червня 2023).
4. Прикордонні громади Західного регіону України: сучасні тенденції та перспективи економічного розвитку (за результатами експертних оцінок): науково-аналітична записка / НАН України. ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України». – Львів, 2019. – 44 с. URL: <https://ird.gov.ua/irdp/p20190042.pdf> (дата звернення: 18 червня 2023)
5. Територіальні громади в умовах децентралізації: ризики та механізми розвитку: монографія / за ред. Кравціва В. С., Сторонянської І. З. Львів: ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України, 2020. 531 с. (Серія «Проблеми регіонального розвитку»). <https://ird.gov.ua/irdp/p20200001.pdf> (дата звернення: 18 червня 2023)
6. *Як громаді адаптуватися до війни - посібник із самофасилітації*. [online] Decentralization.gov.ua. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/15639> (дата звернення: 18 червня 2023)
7. Auc.org.ua. (2022). *Місцеве самоврядування під час воєнного стану: особливості функціонування визначено Законом | Асоціація міст України*. [online] URL: <https://www.auc.org.ua/novyna/misceve-samovryaduvannya-pid-chas-voyennogo-stanu-osoblyvosti-funkcionuvannya-vyznacheno> (дата звернення: 18 червня 2023)

8. Prostir.ua. (2022). *Територіальні громади в умовах воєнного стану: як забезпечити ефективне управління в контексті пріоритетів повоєнного розвитку* | Громадський Простір. [online] URL: <https://www.prostir.ua/?news=terytorialni-hromady-v-umovah-vojennoho-stanu-yak-zabezpechyty-efektyvne-upravlinnya-v-konteksti-priorytetiv-povojennoho-rozvytku> (дата звернення: 18 червня 2023)
9. (2022). *Місьцеве самоврядування в умовах війни: підсумки за період від 24 лютого до 30 квітня - Мережа UPLAN*. [online] Мережа UPLAN. URL: <https://uplan.org.ua/analytics/mistseve-samovriaduvannia-v-umovakh-viiny-pidsumky-za-period-vid-24-liutoho-do-30-kvitnia/> (дата звернення: 18 червня 2023)
10. (2022). *Місьцеве самоврядування в умовах війни: підсумки за травень - Мережа UPLAN*. [online] Мережа UPLAN. URL: <https://uplan.org.ua/analytics/mistseve-samovriaduvannia-v-umovakh-viiny-pidsumky-za-traven/> (дата звернення: 18 червня 2023)
11. Loknytska-gromada.gov.ua. (2022). *Локницька громада - вітаємо на офіційному веб-сайті*. [online] URL: <https://loknytska-gromada.gov.ua/> (дата звернення: 18 червня 2023)
12. Zartg.com.ua. (2019). *На Рівненщині у шести прикордонних громадах заборонено збирати дикороси – Заріченська селищна територіальна громада*. [online] URL: <https://zartg.com.ua/?p=100214> (дата звернення: 18 червня 2023)
13. Берданова О. В., Вакуленко В. М., Гринчук Н. М., Колтун В. С., Куйбіда В. С., Ткачук А. Ф. *Управління розвитком об'єднаних територіальних громад на засадах громадської участі: навч. посіб.* / [О. В. Берданова, В. М. Вакуленко, Н. М. Гринчук, В. С. Колтун, В. С. Куйбіда, А. Ф. Ткачук] – К. : – 2017. – 129 с.
14. СТРАТЕГІЧНА ЕКОЛОГІЧНА ОЦІНКА КОМПЛЕКСНОГО ПЛАНУ
Практичний посібник URL:

- https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/819/SEO_ready.pdf (дата звернення: 18 червня 2023)
15. Voxukraine.org. (2017). *Рік досвіду: Управлінські процеси та стійкість територіальних громад до викликів війни*. [online] URL: <https://voxukraine.org/rik-dosvidu-upravlinski-protsesty-ta-stijkist-terytorialnyh-gromad-do-vyklykiv-vijny> (дата звернення: 18 червня 2023)
 16. Prostir.ua. (2022). Територіальні громади в умовах воєнного стану: як забезпечити ефективне управління в контексті пріоритетів повоєнного розвитку | Громадський Простір. [online] URL: <https://www.prostir.ua/?news=terytorialni-hromady-v-umovah-vojennoho-stanu-yak-zabezpechyty-efektyvne-upravlinnya-v-konteksti-priorytetiv-povojennoho-rozvytku> (дата звернення: 18 червня 2023).
 17. (2023). *Громади та оборона: про роль місцевого самоврядування в ефективності спротиву ворогу*. [online] Decentralization.gov.ua. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/16703> (дата звернення: 18 червня 2023)
 18. Rada.gov.ua. (2022). *Верховна Рада України прийняла в цілому Закон щодо функціонування місцевого самоврядування у період дії воєнного стану*. [online] URL: <https://www.rada.gov.ua/news/razom/222800.html> (дата звернення: 18 червня 2023)
 19. (2022). *Місьцеве самоврядування в умовах війни: підсумки за травень - Мережа UPLAN*. [online] Мережа UPLAN. URL: <https://uplan.org.ua/analytics/mistseve-samovriaduvannia-v-umovakh-viiny-pidsumky-za-traven/> (дата звернення: 18 червня 2023)
 20. Voxukraine.org. (2020). *Рік досвіду: Управлінські процеси та стійкість територіальних громад до викликів війни*. [online] URL: <https://voxukraine.org/rik-dosvidu-upravlinski-protsesty-ta-stijkist-terytorialnyh-gromad-do-vyklykiv-vijny> (дата звернення: 18 червня 2023)
 21. Шинкарук А.Л. Сталий розвиток громад в умовах війни. Внутрішні резерви та міжнародні можливості // Сучасний стан України в умовах війни: інформаційна політика, територіальні громади : монографія /

- Тихончук Л.Х., Маланчук Л.О., Антонова С.Є. та ін. : Рівне : НУВГП, 2023.
22. Loknycka-gromada.gov.ua. (2022). У прикордонних районах Рівненщини встановлені додаткові обмеження. [online] URL: <https://loknycka-gromada.gov.ua/news/1653396834/> (дата звернення: 18 червня 2023)
 23. Sdgindex.org. (2022). Sustainable Development Report 2022. [online] URL: <https://dashboards.sdgindex.org/map/goals/SDG11/trends> (дата звернення: 18 червня 2023)
 24. Заріченська селищна рада Рівненської області восьме демократичне скликання ЧЕТВЕРТЕ ПЛЕНАРНЕ ЗАСІДАННЯ першої сесії Заріченської селищної ради смт Зарічне 2020 рік. (n.d.). URL: https://zarichne.rvadmin.gov.ua/media/uploads/%D0%94%D0%BE_%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%BC%D0%BD%D0%BE%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F_4_%D0%BF%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B0%D1%80%D0%BD%D0%B5_%D0%B7%D0%B0%D1%81%D1%96%D0%B4%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F.pdf (дата звернення: 18 червня 2023)
 25. Zartg.com.ua. (2022). *Стратегія розвитку громади на 2022-2027 – Заріченська селищна територіальна громада*. [online] URL: https://zartg.com.ua/?page_id=21451 (дата звернення: 18 червня 2023)
 26. Loknycka-gromada.gov.ua. (2022). *Локницька громада - вітаємо на офіційному веб-сайті*. [online] URL: <https://loknycka-gromada.gov.ua/> (дата звернення: 18 червня 2023)
 27. Loknycka-gromada.gov.ua. (2020). *Про внесення змін до Стратегії розвитку Локницької сільської ради на 2020-2025 роки*. [online] URL: <https://loknycka-gromada.gov.ua/docs/1112534/> (дата звернення: 18 червня 2023)
 28. Vysocka-gromada.gov.ua. (2020). *Стратегічний план розвитку | Висоцька громада, Рівненська область, Сарненський район*. [online] URL:

- <https://vysocka-gromada.gov.ua/strategichnij-plan-rozvitku-12-47-16-26-12-2017/> (дата звернення: 18 червня 2023)
29. Mylyacka-gromada.gov.ua. (2020). *Про затвердження Стратегічного плану розвитку Миляцької об'єднаної територіальної громади до 2020 року* /. [online] URL: <https://mylyacka-gromada.gov.ua/docs/22555/> (дата звернення: 18 червня 2023)
 30. Starosilska-gromada.gov.ua. (2021). *Стратегія сталого розвитку Старосільської об'єднаної територіальної громади до 2021 року | Старосільська громада, Рівненська область, Сарненський район*. [online] URL: <https://starosilska-gromada.gov.ua/strategiya-stalogo-rozvitku-starosilskoi-ob%E2%80%99ednanoi-teritorialnoi-gromadi-do-2021-roku-16-10-43-29-07-2020/> (дата звернення: 18 червня 2023)
 31. Berezove-gromada.gov.ua. (2021). *Діяльність робочої групи з розробки стратегії | Березівська сільська рада Сарненського району Рівненської області*. [online] URL: <https://berezove-gromada.gov.ua/strategiya-rozvitku-berezivskoi-teritorialnoi-gromadi-14-21-33-10-11-2021/> (дата звернення: 18 червня 2023)
 32. Рівненська обласна державна адміністрація - Програма економічного та соціального розвитку Рівненської області на 2022 рік (проект). [online] Rv.gov.ua. URL: <https://www.rv.gov.ua/programma-ekonomichnogo-ta-socialnogo-rozvitku-rivnenskoji-oblasti-na-2022-rik-proyekt> (дата звернення: 18 червня 2023)
 33. Kitsoft (2023). *Рівненська обласна державна адміністрація - Обласна Програма економічного та соціального розвитку Рівненської області на 2023 рік (проект)*. [online] Rv.gov.ua. URL: <https://www.rv.gov.ua/oblasna-programma-ekonomichnogo-ta-socialnogo-rozvitku-rivnenskoji-oblasti-na-2023-rik-proyekt> (дата звернення: 18 червня 2023)
 34. Партнерство задля відновлення та розвитку. [online] Decentralization.gov.ua. URL: <https://decentralization.gov.ua/twincities> (дата звернення: 19 червня 2023)

35. Connor, T. (2021). *A Future Planning Exercise — The Futures Wheel - 10x Curiosity - Medium*. [online] Medium. URL: <https://medium.com/10x-curiosity/a-future-planning-exercise-the-futures-wheel-794b5d012096> (дата звернення: 18 червня 2023)