

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВОДНОГО ГОСПОДАРСТВА ТА
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ

Навчально-науковий інститут економіки та менеджменту

Кафедра менеджменту та публічного врядування

Пояснювальна записка

до кваліфікаційної магістерської роботи

**на тему: «Управлінські механізми розвитку сільських громад у
сучасних умовах (на прикладі Деражненської сільської ради Рівненського
району)»**

Виконав: студент 2 курсу

Групи МСз-11 м

Спеціальності 281 «Публічне
управління та адміністрування»

Лукашець О.

Керівник: к.т.н, доцент кафедри
менеджменту та публічного
врядування Бабич Сергій
Васильович

Рецензент: _____

Рівне – 2025 року



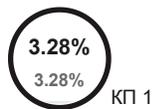
Звіт подібності

Метадані

Назва організації		підрозділ		
National University of Water and Environmental Engineering		National University of Water and Environmental Engineering		
Заголовок				
Лукашець О. плагіат.docx				
Автор		Науковий керівник / Експерт		
Лукашець Олександр Миколайович		Лукашець Олександр Миколайович		
Кількість слів	Кількість символів	Дата звіту	Дата редагування	ІД документу
10670	87093	12/21/2025	---	332940062

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



10670

Кількість слів



87093

Кількість символів

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		0
Інтервали		0
Мікропробіли		0
Білі знаки		1
Парафрази (SmartMarks)		14

Джерела

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Колір тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз

Колір тексту

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
1	https://ep3.nuwm.edu.ua/27794/1/07-06-04%D0%9C.pdf	59 0.55 %
2	https://ep3.nuwm.edu.ua/27794/1/07-06-04%D0%9C.pdf	36 0.34 %
3	https://ep3.nuwm.edu.ua/27794/1/07-06-04%D0%9C.pdf	24 0.22 %
4	https://repository.mu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/3001/1/normatyvno-pravove.pdf	20 0.19 %

Національний університет водного господарства

та природокористування

(повне найменування вищого навчального закладу)

Навчально-науковий інститут економіки та менеджменту

Кафедра менеджменту та публічного врядування

Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр

Освітня програма Місцеве самоврядування

Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри

менеджменту та публічного
врядування

(Л.Х. Тихончук)

“ ” _____ 2025 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ
Лукашець Олександр Миколайович
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. **Тема роботи:** «Управлінські механізми розвитку сільських громад у сучасних умовах (на прикладі Деражненської сільської ради Рівненського району)»

Керівник роботи: к.т.н, доцент кафедри менеджменту та публічного врядування Бабич Сергій Васильович

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від “ ” грудня 2025 року _____

2. **Строк подання студентом роботи** «21» грудня 2025 року

3. **Вихідні дані до роботи:** нормативно-правові акти, розпорядження органів виконавчої влади та місцевого самоврядування, статистичні дані Державної служби статистики України, підручники, посібники, монографії, періодичні видання.

4. **Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)** 1. Теоретичні основи діяльності територіальних громад під час війни. 2. Аналіз діяльності Деражненської територіальної громади Рівненської області. 3. Напрямки удосконалення діяльності Деражненської територіальної громади Рівненської області.

5. **Перелік графічного матеріалу:** 1

Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1			
Розділ 2			
Розділ 3			

7. Дата видачі завдання « 25» травня 2025 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Строк виконання етапів	Прим.
1.	Вступ Розділ 1. Теоретичний розділ	25.09.2025- 31.10.2025	
2.	Розділ 2. Аналітичний розділ	01.11.2025- 07.11.2025	
3.	Розділ 3. Проектування, обґрунтування, оптимальні рішення, їх впровадження	08.11.2025- 14.11.2025	
4.	Оформлення презентації, документів та підготовка до захисту	15.12.2025- 21.12.2025	

Студент

_____ (підпис)

Лукашець О.М.
(прізвище та ініціали)

Керівник магістерської роботи

_____ (підпис)

Бабич С.В.
(прізвище та ініціали)

Звіт подібності

Метадані

Назва організації		Назва організації		
National University of Water and Environmental Engineering		National University of Water and Environmental Engineering		
Звітовець				
Лукашець О. plagiar.docx				
Автор		Науковий керівник / Експерт		
Лукашець Олександр Миколайович		Лукашець Олександр Миколайович		
Кількість слів	Кількість символів	Дата звіту	Дата редагування	ІД документа
10670	87093	12/21/2025	---	332940062

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності вказує на який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



10670
Кількість слів



87093
Кількість символів

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навісний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		0
Інтервали		0
Мікропробіли		0
Білі знаки		1
Парафрази (SmartMarks)		14

Джерела

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Копію тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз

порядковий номер	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	Копія тексту
		кількість ідентичних слів (фрагментів)
1	https://ep3.nuwm.edu.usac/27794/1/07-06-04%D0%9C.pdf	59 0.55 %
2	https://ep3.nuwm.edu.usac/27794/1/07-06-04%D0%9C.pdf	36 0.34 %
3	https://ep3.nuwm.edu.usac/27794/1/07-06-04%D0%9C.pdf	24 0.22 %
4	https://repository.mtu.edu.us/jspui/bitstream/123456789/3001/1/normatyma-pravove.pdf	20 0.19 %

АКТ

перевірки випускної роботи магістерської роботи на наявність текстових збігів

Відповідно до даних сервісу  «Report Лукашець О. плагіат.docx»
автор: Лукашець Олександр Миколайович містить 95_% авторського тексту.

Дата: _____

Підпис: Лукашець О.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
1. ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ДІЯЛЬНОСТІ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ПІД ЧАС ВІЙНИ.....	10
1.1. Нормативно-правове регулювання управлінських механізмів розвитку сільських територіальних громад.....	10
1.2. Особливості розвитку сільських громад під час війни.....	23
1.3 Міжнародні політики розвитку сільських територій.....	33
Висновки до розділу 1	39
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРАЖНЕНСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ РІВНЕНСЬКОЇ ОБЛАСТІ РІВНЕНСЬКОЇ ОБЛАСТІ.....	40
2.1. Дослідження профілю Деражненської територіальної громади	47
2.2. Аналіз ресурсного та інфраструктурного забезпечення громади.....	54
2.3. Аналіз сильних та слабких сторін Деражненської громади та можливостей розвитку за рахунок екологічної та природоохоронної складової	71
Висновки до розділу 2.....	92
РОЗДІЛ 3 .УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ГРОМАД В СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	71
3.1. Впровадження проєктних підходів у розвиток сільської громади	71
3.2. Сталість у впровадженні стратегічних напрямів розвитку.	78
3.2. Євроінтеграційна та донорська підтримка розвитку сільських громад Рівненського району Рівненської області	85
Висновки до розділу 3.....	92
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	93
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	100
ДОДАТОК.....	109

ВСТУП

Актуальність теми. Територіальні громади відіграють ключову роль у забезпеченні стабільності та розвитку суспільства, особливо в умовах війни. Збройний конфлікт в Україні, який розпочався у 2014 році і посилюється з 2022 року, приніс численні виклики для місцевих органів влади. В умовах війни територіальні громади змушені пристосовуватися до нових реалій, забезпечувати безпеку та добробут своїх мешканців, підтримувати функціонування критичної інфраструктури, а також знаходити ресурси для відновлення та розвитку.

Питання удосконалення діяльності територіальних громад під час війни є надзвичайно актуальним. По-перше, війна створює значні ризики для населення, економіки та інфраструктури. Територіальні громади стають першою лінією захисту та підтримки громадян, які постраждали від конфлікту, забезпечуючи життєво необхідні послуги та допомогу. По-друге, ефективне управління територіальними громадами в умовах війни сприяє збереженню соціальної згуртованості, підвищенню стійкості до викликів та відновленню нормального життя після закінчення конфлікту.

Окрім цього, удосконалення діяльності територіальних громад є важливим для забезпечення сталого розвитку національної економіки. Війна спричиняє значні руйнування, але також відкриває нові можливості для інновацій, залучення інвестицій та розвитку інфраструктури. Саме територіальні громади можуть стати каталізаторами цих процесів, забезпечуючи ефективне використання ресурсів, співпрацю з міжнародними партнерами та впровадження сучасних технологій.

Таким чином, дослідження шляхів удосконалення діяльності територіальних громад під час війни є актуальним як з точки зору забезпечення безпеки та добробуту населення, так і для сприяння відновленню та розвитку країни в цілому.

Аналіз публікацій та досліджень. Питанням розвитку територіальних громад займалися такі вчені: В. Воротін, О. Савська, О. Кейер, А. Оліник, В. Куйбіда, Ю. Волошин, С. Андрєєв, С. Коготюк, В. Дименко, С. Феднін, А. Атабекова, Л. Білоус, Д. Козачук, В. Василівська та інші.

Мета кваліфікаційної дипломної роботи – дослідити управлінські механізми розвитку сільських громад у сучасних умовах (на прикладі Деражненської сільської ради Рівненського району

Для досягнення мети визначено такі завдання:

- дослідити теоретико-правові засади діяльності сільських громад під час війни
- проаналізувати публічну політику сільського розвитку на національному та міжнародному рівнях
- виокремити в результаті аналізу діяльності громади сильні та слабкі сторони
- розробити проєктні підходи для розвитку сільської громади
- запропонувати систему механізмів розвитку сільської громади на засадах сталого розвитку та євроінтеграційних вимог

Об’єктом кваліфікаційної роботи є механізми розвитку сільських громад у сучасних умовах (на прикладі Деражненської сільської ради Рівненського району)

Предметом дослідження є управлінські механізми розвитку сільських громад – сукупність методів, інструментів, організаційно-правових та економічних засобів, які забезпечують ефективне управління розвитком території. На прикладі Деражненської громади Рівненської області предметом виступає практична реалізація цих механізмів у конкретних умовах.

Методи дослідження: узагальнення, порівняння, горизонтальний та вертикальний аналіз показників, дослідно-статистичний метод аналізу, формалізація, індукція, дедукція.

Методологічною та інформаційною базою дослідження є чинні законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові роботи видатних

вчених у цій тематиці, періодичні наукові видання, матеріали Деражненської сільської ради Рівненська область, Рівненський район, інші публічні статистичні та аналітичні огляди, інтернет-ресурси тощо.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додаток.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ДІЯЛЬНОСТІ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ПІД ЧАС ВІЙНИ

1.1. Нормативно-правове регулювання управлінських механізмів розвитку сільських територіальних громад

Управлінські механізми розвитку сільських територіальних громад в Україні регулюються комплексом законодавчих актів, що забезпечують децентралізацію, фінансову автономію та стратегічне планування. Водночас ключовим завданням залишається підвищення кадрового потенціалу та ефективне використання ресурсів для сталого розвитку. Нормативно-правове регулювання управлінських механізмів розвитку сільських територіальних громад в Україні базується на Конституції, законах про місцеве самоврядування, децентралізаційних реформах та спеціальних актах, що визначають механізми стратегічного планування, фінансової автономії та кадрового забезпечення громад. До нормативно-правового регулювання управлінських механізмів розвитку сільських громад варто додати євроінтеграційні акти (закони та програми співпраці з ЄС) та регіональні стратегії розвитку (державна стратегія 2021–2027, регіональні плани та місцеві стратегії), які забезпечують узгодженість українських реформ із європейськими стандартами та стратегічними пріоритетами регіонального розвитку. В табл.1.2 відображено основні Нормативно-правові акти розвитку сільських територіальних громад в Україні, євроінтеграційні акти та регіональні стратегії розвитку.

табл.1.2

Основні Нормативно-правові акти розвитку сільських територіальних громад в Україні, євроінтеграційні акти та регіональні стратегії розвитку

Основні нормативно-правові акти	Зміст
<ul style="list-style-type: none"> Конституція України – 	закріплює принципи місцевого самоврядування та право громад на самостійне вирішення питань місцевого значення.

<ul style="list-style-type: none"> Закон «Про місцеве самоврядування в Україні» (1997) 	– визначає організаційно-правові засади діяльності територіальних громад, їх виконавчих органів та повноваження.
<ul style="list-style-type: none"> Закон «Про добровільне об'єднання територіальних громад» (2015) 	– створив правову основу для формування спроможних громад у рамках реформи децентралізації.
<ul style="list-style-type: none"> Бюджетний та Податковий кодекси України 	регламентують фінансову основу розвитку громад, механізми міжбюджетних трансфертів та місцевих податків
<ul style="list-style-type: none"> Закон «Про засади державної регіональної політики» (2015) 	визначає стратегічні пріоритети розвитку регіонів і громад.
<ul style="list-style-type: none"> Європейська хартія місцевого самоврядування 	міжнародний документ, ратифікований Україною, що задає стандарти демократичного управління на місцевому рівні.
Євроінтеграційні акти	
<ul style="list-style-type: none"> Закон №9450 «Про міжнародне співробітництво місцевого самоврядування» (2024) 	дозволяє громадам напряму працювати з фондами ЄС, залучати гранти та інвестиції.
<ul style="list-style-type: none"> Програми Європейського інвестиційного банку (ЄІБ) – «Надзвичайна кредитна програма для відновлення України», «Програма з відновлення України I–III». 	спрямовані на відновлення інфраструктури та розвиток громад
<ul style="list-style-type: none"> Скринінг законодавства ЄС 	процес оцінки українських законів на відповідність <i>acquis communautaire</i> , що

	включає залучення місцевих громад до навчання та адаптації процедур.
• Європейська хартія місцевого самоврядування	міжнародний стандарт, що визначає принципи демократичного управління та автономії громад
Регіональні стратегії розвитку	
• Державна стратегія регіонального розвитку України на 2021–2027 роки	затверджена постановою КМУ №695 від 5 серпня 2020 р., визначає генеральний вектор сталого розвитку регіонів
• Регіональні стратегії розвитку областей	кожна область розробляє власну стратегію, узгоджену з державною, з урахуванням місцевих ресурсів та потреб
• ГІС Регіонального розвитку	інтерактивна система, що містить базу даних стратегій розвитку національного, регіонального та місцевого рівнів.
• Плани реалізації стратегій	деталізовані документи з конкретними заходами, фінансуванням та моніторингом виконання.

В Законі України «Про місцеве самоврядування в Україні» термін «територіальна громада» визначається як об'єднання жителів, що постійно проживають у певній територіальній одиниці, яка може бути селом, селищем або містом, та має статус самостійної адміністративно-територіальної одиниці. Цей термін, також, стосується добровільних об'єднань жителів кількох сіл, селищ або міст, котрі мають спільний адміністративний центр. Однією з головних оцінок територіальної громади являється її спроможність до самоврядування на даній території. Також таке територіальне об'єднання може самостійно вирішувати питання пов'язані з розвитком та функціонуванням громади через власні органи управління. В законодавстві, залежно від застосування і контексту, визначення

територіальної громади може варіюватися. Територіальні громади являються формами територіального устрою [15].

Правова література характеризує поняття «територіальна громада» за допомогою кваліфікуючих ознак. Щоб розкрити зміст самого поняття «територіальна громада» законодавство використовує різні терміни: «територіальна самоорганізація громадян», «громадяни, які проживають на території», «населення адміністративно-територіальних одиниць», «територіальний колектив громадян» [5, с. 336].

Отже, сам термін «територіальна громада» можна визначити як спільноту людей, проживаючу на окресленій території, що може бути як окремим селом, селищем, містом, так і добровільним об'єднанням кількох населених пунктів з єдиним адміністративним центром. Таке об'єднання має представницькі органи, та органи управління, котрі здійснюють владні функції та вирішують питання, що мають стосунок до життя та розвитку цього об'єднання. Відображення спільних інтересів та потреб мешканців, сприяння соціально-економічному розвитку території, розвитку самоврядування, являється головною кваліфікуючою ознакою територіальної громади.

На рис.1.1. відображено характерні ознаки територіальної громади.

Географічна окресленість	<ul style="list-style-type: none"> охоплює певну територію, яка може характеризуватися як міська, сільська або міжміська.
Населення	<ul style="list-style-type: none"> об'єднує населення, що проживає на окресленій території, незалежно від їхньої етнічної, соціальної та культурної приналежності. має право на самостійне управління в межах компетенцій визначених законодавством вирішення виникаючих питань місцевого значення та прийняття рішень, що стосуються розвитку
Самоврядування	<ul style="list-style-type: none"> має можливість збирати власні податки та збори, а також розпоряджатися бюджетом для в інтересах розвитку своїх територій та вирішення виникаючих проблем.
Доходи та бюджет	
Виборні органи	<ul style="list-style-type: none"> управління здійснюється через обраних представників, що формують місцеві ради або інші самоврядні органи.
Соціальна активність	<ul style="list-style-type: none"> сприяє розвитку громадянського суспільства та соціальній активності жителів, заохочує участь населення у вирішенні питань та реалізації спільних проектів.

Рис.1.1. Характерні ознаки знаки територіальної громади [22]

Територіальна громада виступає не лише основним, а й незамінним елементом системи місцевого самоврядування, що має вирішальне значення для сталого розвитку на локальному рівні. Насамперед вона сприяє формуванню та укріпленню локальної ідентичності, забезпечуючи умови для розвитку та збереження культурних, історичних і соціальних зв'язків між мешканцями. Крім того, громада ефективно управляє місцевими ресурсами та послугами, що дозволяє оперативно реагувати на потреби та виклики, з якими стикаються громадяни. Важливо також, що її діяльність позитивно впливає на якість життя населення, розвиток інфраструктури, соціальних інститутів, економіки та інших сфер життєдіяльності. Таким чином, територіальна громада є фундаментальною складовою сучасного суспільства, а ефективна робота її самоврядних органів — ключовим чинником стабільного й збалансованого розвитку кожного регіону [10].

Нормативно-правова база, що регулює діяльність територіальних громад, є ключовим чинником у забезпеченні ефективного функціонування та поступового розвитку системи місцевого самоврядування в Україні. Вона охоплює сукупність правових норм, принципів і процедур, які визначають юридичний статус громад, закріплюють їхні права, обов'язки та компетенції. Ця база встановлює чіткі межі діяльності органів самоврядування, забезпечуючи законність, прозорість і підзвітність їхніх рішень. Крім того, вона гарантує захист прав мешканців, стимулюючи їхню активну участь у вирішенні локальних питань. Завдяки цьому створюються передумови для соціально-економічного зростання територій, залучення інвестицій та реалізації ініціатив на місцевому рівні. [3, с.19].

Значення нормативно-правового регулювання діяльності територіальних громад проявляється у кількох ключових аспектах:

<p>1. Конституційні основи. Відповідно до статті 140 Конституції України, місцеве самоврядування базується на принципах вільного волевиявлення громад. Реалізація цих засад потребує чітко сформованої та всебічної правової основи.</p>
<p>2. Ефективне управління. Наявність зрозумілих та узгоджених нормативних положень забезпечує:</p>
<ul style="list-style-type: none"> - раціональне використання фінансових ресурсів і бюджетних коштів;
<ul style="list-style-type: none"> - прозорість та підзвітність у процесі прийняття управлінських рішень - надання якісних публічних послуг для населення.
<p>3. Гарантування прав громадян. Правові акти встановлюють чіткі механізми захисту прав та інтересів учасників територіальних громад, забезпечуючи їм:</p>
<ul style="list-style-type: none"> • відкритий доступ до інформації щодо роботи органів місцевого самоврядування;
<ul style="list-style-type: none"> • реальні інструменти впливу на процес ухвалення рішень, які мають безпосереднє значення для їхнього життя;
<ul style="list-style-type: none"> • правовий захист від можливих зловживань або неправомірних дій з боку влади [1, с.30].
<p>4. Формування сприятливого правового середовища. Наявність чіткої та узгодженої нормативно-правової бази створює умови для:</p>
<ul style="list-style-type: none"> • активного соціально-економічного розвитку територій;
<ul style="list-style-type: none"> • залучення інвестиційних ресурсів;
<ul style="list-style-type: none"> • реалізації місцевих проєктів та ініціатив, спрямованих на покращення життя громади.

<p>5. Європейський вектор розвитку. Україна орієнтується на впровадження європейських стандартів у сфері місцевого самоврядування, що включає:</p>
<ul style="list-style-type: none"> • узгодження національного законодавства з правовими нормами Європейського Союзу;
<ul style="list-style-type: none"> • удосконалення правових механізмів діяльності територіальних громад відповідно до європейських практик.

Таким чином, нормативно-правове регулювання діяльності територіальних громад виступає визначальним чинником як для ефективного функціонування системи місцевого самоврядування в Україні; гарантування прав та інтересів мешканців; забезпечення соціально-економічного розвитку територій; поступової інтеграції України до європейського правового простору.

Розвиток і вдосконалення законодавства, що регулює діяльність територіальних громад, має вирішальне значення для ефективності місцевого самоврядування. Цей процес відбувається в умовах постійних суспільних трансформацій та глобальних тенденцій, що потребують оперативного реагування з боку держави та органів місцевої влади. Постійний перегляд нормативно-правових актів дозволяє адаптувати їх до нових викликів, зумовлених технологічними, соціальними та економічними змінами. Україна активно переймає найкращі практики інших держав для вдосконалення власної системи місцевого самоврядування. Гармонізація національного законодавства з нормами ЄС є важливим кроком на шляху до впровадження європейських стандартів у сфері місцевого управління. Постійне оновлення та вдосконалення нормативно-правової бази не лише відповідає сучасним викликам і потребам громадян, але й сприяє формуванню прозорої, демократичної та ефективної системи місцевого самоврядування в Україні.

1.2 Особливості розвитку сільських громад під час війни

Із початком широкомасштабної агресії РФ проти України діяльність територіальних громад зазнала істотних трансформацій. В умовах війни вони були змушені швидко пристосовуватися до нових реалій, спрямовуючи основні зусилля на підтримання життєдіяльності населення в умовах постійної небезпеки та масштабних руйнувань.

Таблиця 1.1

Основні напрямки роботи територіальних громад в умовах війни

№	Напрямки	Коротка характеристика
1	2	3
1.	Забезпечення обороноздатності	Формування та узгодження діяльності підрозділів територіальної оборони, взаємодія з військовими структурами та правоохоронними органами, облаштування блокпостів та реалізація інших оборонних заходів.
2.	Гуманітарна складова	надання продовольства, води, медичних послуг, одягу та інших невідкладних потреб населенню, постраждалому від війни.
3.	Евакуація населення	Забезпечення організованого та безпечного переміщення населення з районів бойових дій та територій, де існує загроза життю й здоров'ю людей.
4.	Підтримка інфраструктури	Забезпечення функціонування та оперативне відновлення критично важливих інфраструктурних систем — водопостачання, електроенергетики, теплопостачання, транспорту та зв'язку
5.	Соціальні заходи	Надання підтримки соціально вразливим групам населення — літнім людям, особам з інвалідністю, багатодітним сім'ям та внутрішньо переміщеним особам.
6.	Інформування населення	Поширення перевіреної та об'єктивної інформації щодо подій у країні та регіоні, а також спростування неправдивих повідомлень і пропаганди.
7.	Ремонт та відновлення зруйнованого	Реконструкція та приведення у належний стан житла, шкіл, лікарень та інших споруд, пошкоджених унаслідок бойових дій.

Джерело: складено автором згідно [41]

Забезпечення обороноздатності територіальних громад у період війни є одним із ключових завдань. Воно охоплює комплекс заходів, спрямованих на

підвищення готовності та ефективності захисту населення й території. Важливим елементом цього процесу є створення та узгоджена діяльність сил *територіальної оборони*. Це включає формування спеціальних підрозділів, підготовку їх особового складу та відпрацювання дій у випадку виникнення загрози.

Не менш важливою є співпраця з *військовими та правоохоронними структурами*, адже вона забезпечує належну взаємодію під час воєнних дій. Така співпраця передбачає обмін інформацією, спільне планування та координацію операцій, а також взаємну підтримку у виконанні завдань із захисту та безпеки.

Організація блокпостів та інших оборонних заходів також відіграє важливу роль у зміцненні обороноздатності громад. Це дозволяє контролювати пересування та доступ на територію, запобігати протиправним діям і гарантувати безпеку населення та критичної інфраструктури [30].

Гуманітарна допомога під час воєнного конфлікту має критичне значення для задоволення базових потреб населення, що постраждало від бойових дій. Вона охоплює забезпечення людей продуктами харчування, питною водою, медикаментами, одягом та іншими необхідними засобами для підтримання життя і здоров'я. Найважливішим завданням є гарантування достатнього рівня харчування, щоб запобігти голоду та погіршенню фізичного стану. Не менш актуальним є доступ до чистої води, особливо в умовах зруйнованої інфраструктури та обмеженого водопостачання. Медична допомога та забезпечення ліками необхідні для лікування поранених і хворих, а також для недопущення поширення інфекцій та епідемій.

Крім того, важливо також надати людям одяг і засоби гігієни, що сприяють збереженню комфорту та здоров'я. Гуманітарна підтримка є проявом гуманістичних цінностей і спрямована на захист життя та гідності тих, хто постраждав від війни [22].

Евакуація населення у воєнний час є одним із ключових заходів для гарантування безпеки людей, які перебувають у районах активних бойових дій або в місцях із високим рівнем загрози для життя та здоров'я. Її організація передбачає ретельне планування та проведення операцій із переміщення цивільних у безпечні райони. Основна мета евакуації полягає у збереженні життя та недопущенні страждань мирного населення. Вона може охоплювати як вивезення людей із зон бойових дій, де існує значний ризик поранень чи загибелі, так і з територій, де небезпека пов'язана з відсутністю медичної допомоги або непридатними умовами проживання. Організація евакуаційних заходів включає розробку детальних планів, визначення маршрутів і пунктів збору, залучення транспорту та персоналу, а також узгодження дій із відповідними службами та організаціями. Важливо забезпечити підтримку евакуйованих не лише під час переміщення, а й після нього — надаючи необхідну медичну, соціальну та психологічну допомогу [37].

Підтримка *інфраструктури* в умовах війни спрямована на відновлення та забезпечення функціонування критично важливих об'єктів, що задовольняють базові потреби населення. До цього належить ремонт і підтримка систем водопостачання, електроенергетики, тепlopостачання, транспорту та засобів зв'язку. Відновлення *водопостачання* має ключове значення для забезпечення людей питною водою та дотримання санітарно-гігієнічних норм. Енергетична система є основою для роботи життєво необхідних послуг — освітлення, опалення, медичного обладнання та комунікацій. Тепlopостачання забезпечує належні умови проживання та роботи. Транспортна інфраструктура — дороги, мости, залізниця — необхідна для переміщення людей і доставки товарів. Засоби зв'язку, включно з телефонними мережами та інтернетом, гарантують можливість комунікації та обміну інформацією.

Ефективна підтримка інфраструктури потребує чіткого планування та узгоджених дій між різними службами й організаціями. Важливо також подбати

про безпеку працівників, які здійснюють відновлювальні роботи, та забезпечити їх необхідними ресурсами й обладнанням [44].

Соціальна підтримка під час війни спрямована на допомогу найбільш уразливим групам населення, які потребують особливого захисту та турботи. До них належать люди похилого віку, особи з інвалідністю, багатодітні сім'ї та ветерани, що можуть опинитися у складних життєвих обставинах через втрату близьких, обмежені можливості пересування чи інші фактори. Допомога цим категоріям включає надання гуманітарних ресурсів, медичної та психологічної підтримки, забезпечення житлом та задоволення інших базових потреб. Важливим завданням є також доступ до соціальних програм і послуг, які здатні полегшити подолання труднощів у воєнний час. Соціальна підтримка забезпечує гідні та безпечні умови існування для вразливих груп населення, а також сприяє зміцненню суспільної солідарності й взаємодопомоги [25].

Інформування населення в умовах війни є ключовим чинником забезпечення громадської безпеки та формування критичного мислення. Воно передбачає поширення достовірних і об'єктивних відомостей про ситуацію в державі та регіонах, а також спростування неправдивих повідомлень і пропаганди, що можуть викликати паніку та негативно впливати на суспільство. Для ефективного інформування необхідно застосовувати різні канали комунікації — телебачення, радіо, інтернет-ресурси та соціальні мережі. Важливим є залучення фахівців у сфері журналістики та комунікацій, які здатні забезпечити якісну та неупереджену подачу інформації. Процес інформування має бути систематичним і цілеспрямованим, спрямованим на підвищення рівня обізнаності громадян, формування правильного розуміння подій та розвиток навичок аналізу отриманих даних. Такий підхід дозволяє уникати паніки й непорозумінь, а також сприяє зміцненню довіри населення до органів влади та місцевого самоврядування [17].

Відновлення пошкоджених об'єктів у воєнний час є одним із пріоритетних завдань для забезпечення нормального функціонування суспільства та

покращення умов життя населення. Це охоплює ремонт і реконструкцію житлових будинків, навчальних закладів, медичних установ та інших елементів інфраструктури, що зазнали руйнувань унаслідок бойових дій. Відбудова житла має вирішальне значення для забезпечення людей дахом над головою після втрати домівок. Відновлення шкіл і лікарень необхідне для відновлення доступу до освіти та медичних послуг, а також для відновлення соціальної інфраструктури у постраждалих громадах. Для ефективного процесу відновлення слід провести оцінку збитків і визначити потреби, розробити детальний план дій, мобілізувати ресурси та забезпечити координацію між відповідними організаціями й службами. Важливо також надати підтримку громадянам, які постраждали, допомагаючи їм відновити життєві умови та користуватися відновленою інфраструктурою [21].

Варто підкреслити, що діяльність територіальних громад у воєнний час є надзвичайно складною та відповідальною. Вони змушені працювати в умовах обмежених ресурсів, постійної небезпеки та значного психологічного навантаження. Попри це, завдяки згуртованості та самовідданості громадян громади спроможні долати труднощі й забезпечувати життєдіяльність населення на своїх територіях. Війна ставить перед громадами низку викликів: необхідність гарантувати безпеку та обороноздатність, організувати гуманітарну допомогу й соціальну підтримку, відновлювати пошкоджену інфраструктуру та виконувати інші важливі завдання. Це потребує значних зусиль і тісної співпраці між органами влади та громадянським суспільством. Одним із ключових чинників успіху є відданість та згуртованість мешканців, які демонструють готовність допомагати одне одному навіть у найскладніших умовах. Така солідарність дозволяє ефективно вирішувати проблеми та задовольняти базові потреби населення.

Попри всі труднощі, територіальні громади здатні витримувати виклики війни, забезпечувати безпеку та життєдіяльність людей. Їхня діяльність є невід'ємною

складовою відновлення суспільства, а внесок у підтримку вразливих груп та зміцнення громадянської солідарності має виняткове значення.

Сільські територіальні громади України в умовах війни опинилися у стані багаторівневої кризи, що охоплює безпекову, економічну, соціальну, демографічну та інфраструктурну сфери. Постійні обстріли, мінування територій та руйнування житлових і соціальних об'єктів паралізують життєдіяльність громад, унеможливають використання земель та створюють загрозу для населення. Економіка, яка традиційно базується на аграрному виробництві, зазнає значних втрат через окупацію земель, знищення техніки, втрату ринків збуту та логістичних шляхів, що призводить до падіння доходів місцевих бюджетів і обмежує фінансування соціальних програм. Демографічна ситуація ускладнюється масовою евакуацією жінок і дітей, зменшенням трудових ресурсів та старінням населення, а також відтоком кваліфікованих кадрів у сфері освіти, медицини та управління. Соціальна сфера стикається з перевантаженням системи охорони здоров'я та соціального захисту, зростанням потреби у підтримці внутрішньо переміщених осіб, а також психологічним виснаженням мешканців, що знижує рівень довіри до влади. Освітні та культурні втрати проявляються у закритті шкіл і дитсадків, переході на дистанційне навчання без належної інфраструктури, руйнуванні культурних центрів та обмеженні можливостей для молоді. Інфраструктура зазнає руйнувань доріг, мостів, систем водопостачання та електропостачання, що знижує інвестиційну привабливість територій і ускладнює відновлення. Прифронтові громади борються за виживання, тоді як тиллові стикаються з перевантаженням через прийом внутрішньо переміщених осіб. У цих умовах подолання викликів можливе лише через поєднання державної підтримки, міжнародної допомоги та мобілізації внутрішніх ресурсів, що дозволить забезпечити базові потреби населення, відновити інфраструктуру та створити передумови для сталого розвитку навіть у надзвичайно складних умовах війни.

1.3. Міжнародні політики розвитку сільських територій

Досвід організації діяльності зарубіжних територіальних громад протягом останніх десятиліть дедалі більше цікавить науковців у сфері публічного адміністрування та розвитку місцевої демократії. Впровадження моделі громад у різних державах світу відкриває можливості не лише для аналізу вже усталених систем, а й для виокремлення найбільш результативних практик і стратегій, що можуть стати корисними для вдосконалення національної моделі.

Зростання кількості прикладів успішного управління на рівні міст і громад є вагомим джерелом для застосування новітніх підходів у розвитку українських територіальних громад. У цьому контексті дослідження міжнародного досвіду набуває особливого значення, адже воно дає змогу визначити основні принципи, інструменти та методи, які можна адаптувати для підвищення результативності місцевого самоврядування в Україні.

Це дослідження сільських громад у частині аналізу зарубіжного досвіду ґрунтується на зіставленні моделей розвитку в різних країнах (Європейський Союз, США, Японія, Ізраїль, Китай), їхніх підходів до децентралізації, формування соціальної інфраструктури та екологічної політики (табл. 1.2.). Такий підхід дозволяє виробити практичні рекомендації для України.

Таблиця 1.2.

Міжнародні державні політики розвитку сільських територій

Країни	Особливість	Інструменти
Китаї	акцент на масштабних державних програмах та індустріалізації	
Японії	використання локальних ресурсів та підтримка малих фермерських господарств	

Ізраїлі	диверсифікація економічної діяльності через кібуци та кооперативи	
США та ЄС	розвиток соціальної інфраструктури, підтримка малого бізнесу та екологічних практик	<p>Європейські країни активно впроваджують децентралізоване управління, що дозволяє громадам самостійно визначати пріоритети розвитку.</p> <p>Основні інструменти:</p> <p>місцеві бюджети, гранти ЄС, партнерство з приватним сектором</p>

Шведська модель місцевого самоврядування ґрунтується на принципі «деконцентрації», який передбачає поділ країни на муніципалітети з високим рівнем автономії. Такі муніципалітети мають значні управлінські повноваження та забезпечують широкий спектр послуг для своїх мешканців. Важливим елементом є система фінансування: кошти надходять від центрального уряду, проте муніципалітети мають достатню свободу у їхньому використанні для вирішення локальних проблем і розвитку інфраструктури. Подібний підхід створює сприятливі умови для ефективного управління, яке враховує потреби місцевих громад, сприяє їхньому розвитку та водночас підтримує збереження культурної спадщини й традицій [56].

Табл.1.2. де представлено основні аспекти шведської моделі управління на місцевому рівні.

Таблиця 1.2

Основні аспекти шведської моделі управління на місцевому рівні.

№	Напрямок	Характеристика
1.	Сильні структури місцевого самоврядування	<p>У Швеції функціонує 290 комун, які відповідають за широкий спектр послуг — від освіти та охорони здоров'я до соціального забезпечення, розвитку інфраструктури та територіального планування. Комуни користуються значною автономією у прийнятті рішень і мають власні джерела фінансування, серед яких податки на нерухомість та місцеві збори.</p> <p>Завдяки цьому вони можуть більш гнучко адаптувати надані послуги до потреб мешканців та нести пряму відповідальність за результати своєї діяльності, що сприяє ефективності управління та розвитку місцевих громад.</p>
2.	Партнерство та співпраця	<p>Попри високий рівень автономії, шведські комуни активно взаємодіють між собою та з центральною владою, використовуючи різні інструменти співпраці — зокрема асоціації комун та спільні проекти. Така взаємодія сприяє узгодженому та ефективному наданню послуг по всій території країни..</p>
3.	Прозорість та відкритість у прийнятті рішень	<p>У Швеції сформована потужна традиція відкритого уряду, яка гарантує громадянам право на доступ до інформації щодо діяльності як місцевих комун, так і центральних органів влади. Така прозорість підвищує рівень довіри та забезпечує підзвітність влади, а також створює умови для активної участі населення у процесі ухвалення рішень, що безпосередньо впливають на їхнє життя.</p>
4.	Інноваційна стійкість	<p>Шведські комуни активно впроваджують нові та інноваційні підходи у сфері надання послуг і вирішення локальних проблем. Важливим напрямом їхньої діяльності є прагнення до стійкого розвитку, що реалізується через інвестиції в екологічно безпечні технології та «зелені» рішення.</p>

5.	Роль центрального уряду	Уряд Швеції виконує важливу функцію у визначенні загальнонаціональних норм і стандартів, а також забезпечує фінансову підтримку муніципалітетів. Водночас він утримується від надмірного втручання у місцеві процеси, залишаючи громадам право самостійно визначати оптимальні способи надання послуг своїм мешканцям.
----	-------------------------	--

Джерело: складено автором на основі даних [60]

SALAR є найбільшою асоціацією органів місцевого самоврядування серед країн, представлених в огляді. Це свідчить про її значний вплив та авторитет у шведській системі місцевого самоврядування. Великий розмір SALAR також дає їй можливість надавати своїм членам широкий спектр послуг та підтримки. SALAR відіграє подвійну роль: як об'єднання роботодавців, так і організація, що представляє інтереси місцевого самоврядування. Це означає, що вона веде переговори щодо колективних трудових договорів з профспілками від імені своїх членів, а також лобіює уряди та інші органи влади з питань, що стосуються місцевого самоврядування. Ця подвійна роль дає SALAR унікальну платформу для представництва інтересів своїх членів та впливу на політику, яка впливає на їхнє життя [2]. Загалом, SALAR є потужною та впливовою організацією, яка відіграє важливу роль у шведській системі місцевого самоврядування. Її подвійна роль як об'єднання роботодавців та організації, що представляє інтереси, дає їй унікальну платформу для представництва своїх членів та впливу на політику. Її великий розмір та значний вплив на трудові відносини роблять її важливим актором у шведському суспільстві [60].

Таким чином, шведська модель місцевого самоврядування демонструє високий рівень успішності у забезпеченні ефективного та орієнтованого на потреби громадян надання послуг. Її засадничі принципи — децентралізація, співпраця, прозорість та інноваційність — становлять цінний орієнтир для держав, які прагнуть удосконалити власні системи управління на місцевому рівні.

Канадська система місцевого самоврядування базується на принципі «професійного менеджменту», що відрізняє її від шведської моделі, де головний акцент робиться на «політичному керівництві».

Ось ключові характеристики для канадської моделі місцевого самоврядування:

1) Виконавча влада у канадських місцевих громадах належить професійним менеджерам. На відміну від систем, де керівництво здійснюють обрані посадовці, у Канаді управління громадами здебільшого здійснюють призначені фахівці з високим рівнем досвіду та кваліфікації в сфері адміністрування й менеджменту. Вони відповідають за щоденне функціонування місцевої влади, включаючи організацію надання послуг, реалізацію політичних рішень та управління персоналом.

2) Діяльність обраних посадовців. Незважаючи на те, що виконавчі функції у місцевому самоврядуванні Канади виконують професійні менеджери, обрані представники — зокрема члени міських рад — залишаються ключовими учасниками управлінського процесу. Вони визначають політику розвитку громади, ухвалюють бюджет та здійснюють контроль за діяльністю менеджерів. Крім того, обрані посадовці виконують представницьку функцію, відстоюючи інтереси громадян у взаємодії з місцевою владою [14].

Система місцевого самоврядування Канади побудована на принципі «професійного менеджменту». Вона ґрунтується на визнанні важливості спеціалізованих знань та управлінських компетенцій у діяльності муніципалітетів. Такий підхід забезпечує високий рівень ефективності та професіоналізму у виконанні адміністративних функцій і наданні послуг населенню.

У багатьох канадських муніципалітетах призначаються професійні керівники, яких зазвичай називають «муніципальними менеджерами» або «адміністраторами громад». Вони здійснюють щоденне управління та

відповідають за організацію роботи муніципалітету, забезпечуючи ефективне функціонування місцевої влади.

Муніципальні менеджери в Канаді охоплюють широкий спектр завдань у сфері місцевого управління — від організаційних і фінансових до стратегічних. Вони відповідають за розробку та реалізацію політик і програм, забезпечують виконання рішень місцевих рад, координують діяльність департаментів і служб, а також підтримують постійний діалог із громадою.

Така модель місцевого самоврядування в Канаді забезпечує муніципалітетам можливість ефективно управляти ресурсами та підтримувати високий рівень послуг для населення. Вона сприяє формуванню стабільності та довіри до органів місцевої влади, що є ключовими елементами демократичної системи. Важливу роль у цьому відіграють муніципальні менеджери, які мають значний досвід і професійну підготовку у сфері публічного управління. Зазвичай вони здобувають вищу освіту з публічного адміністрування, економіки, фінансів чи суміжних галузей, що дозволяє їм ефективно організовувати роботу муніципалітетів [11].

Повноваження муніципальних менеджерів у Канаді охоплюють також співпрацю з місцевими радами та комітетами у процесі формування стратегічних цілей і планів розвитку муніципалітету. Вони відповідають за реалізацію цих планів, а також забезпечують ради необхідною інформацією та рекомендаціями для ухвалення обґрунтованих рішень.

Система професійного менеджменту надає муніципальним урядам гнучкість і здатність оперативно реагувати на зміни соціально-економічного середовища. Завдяки цьому муніципальні менеджери можуть швидко коригувати стратегії та програми відповідно до нових викликів і потреб громади, підтримуючи стабільність та сприяючи сталому розвитку муніципалітету.

Рис. 1.2. Переваги та недоліки моделі «професійного менеджменту».



Джерело: складено на основі [59]

У Канаді поряд із професійними менеджерами функціонують обрані органи місцевого самоврядування — муніципальні ради та місцеві уряди. Вони є ключовими учасниками управління муніципалітетами, адже відображають різноманітність суспільних поглядів і інтересів на місцевому рівні. Саме ці органи ухвалюють стратегічні рішення та визначають пріоритети розвитку територій. Така система забезпечує реалізацію демократичного принципу управління, коли громадяни мають можливість через обраних представників впливати на процеси прийняття рішень. Обрані ради співпрацюють із професійними менеджерами та адміністративними структурами, що дозволяє досягати кращих результатів у розвитку муніципалітетів. Це включає ефективне використання ресурсів, планування інфраструктурних проєктів, організацію якісних муніципальних послуг та вирішення актуальних проблем громад.

Подібний підхід сприяє ширшому представництву та активній участі населення у місцевому управлінні, роблячи його більш відкритим і прозорим.

У світовій практиці існує чимало прикладів розвитку сільських громад у воєнний час, які можуть бути корисними для України. У країнах Європейського Союзу та Латинської Америки ефективно працювали локалізовані продовольчі системи, що дозволяли громадам забезпечувати базову продовольчу безпеку незалежно від зовнішніх ринків і міжнародної торгівлі. Міжнародний комітет Червоного Хреста у зонах конфліктів Африки та Близького Сходу реалізовував програми відновлення аграрної інфраструктури, підтримки дрібних фермерів і розвитку мікроекономічних ініціатив, які допомагали людям переходити від залежності до власного доходу. У країнах Азії та Ізраїлі поширені моделі кооперативів і мікрокредитування, що забезпечували доступ до фінансів для дрібних виробників і сприяли відновленню господарств. У Латинській Америці та навіть в українських громадах під час війни важливу роль відіграли мережі взаємодопомоги, які базувалися на спільних закупівлях, обміні продуктами та колективному використанні техніки, що підвищувало стійкість громад і зменшувало залежність від централізованих поставок. Японія та окремі країни ЄС демонструють приклади екологічно стійких практик, таких як агролісівництво, органічне землеробство та відновлення старих садів, які дозволяють громадам не лише виживати у кризових умовах, а й формувати довгострокову стратегію розвитку. Для України ці підходи можуть стати основою для підвищення життєздатності сільських громад у воєнний час і створення передумов для післявоєнного відновлення.

Висновки до розділу 1

Сільські територіальні громади України в умовах війни опинилися у стані багаторівневої кризи, що охоплює безпекову, економічну, соціальну, демографічну та інфраструктурну сфери. Постійні обстріли, мінування територій та руйнування житлових і соціальних об'єктів паралізують життєдіяльність громад, унеможливають використання земель та створюють загрозу для населення. Економіка, яка традиційно базується на аграрному виробництві, зазнає значних втрат через окупацію земель, знищення техніки, втрату ринків збуту та логістичних шляхів, що призводить до падіння доходів місцевих бюджетів і обмежує фінансування соціальних програм. Демографічна ситуація ускладнюється масовою евакуацією жінок і дітей, зменшенням трудових ресурсів та старінням населення, а також відтоком кваліфікованих кадрів у сфері освіти, медицини та управління. Соціальна сфера стикається з перевантаженням системи охорони здоров'я та соціального захисту, зростанням потреби у підтримці внутрішньо переміщених осіб, а також психологічним виснаженням мешканців, що знижує рівень довіри до влади. Освітні та культурні втрати проявляються у закритті шкіл і дитсадків, переході на дистанційне навчання без належної інфраструктури, руйнуванні культурних центрів та обмеженні можливостей для молоді. Інфраструктура зазнає руйнувань доріг, мостів, систем водопостачання та електропостачання, що знижує інвестиційну привабливість територій і ускладнює відновлення. Прифронтові громади борються за виживання, тоді як тиллові стикаються з перевантаженням через прийом внутрішньо переміщених осіб. У цих умовах подолання викликів можливе лише через поєднання державної підтримки, міжнародної допомоги та мобілізації внутрішніх ресурсів, що дозволить забезпечити базові потреби населення, відновити інфраструктуру та створити передумови для сталого розвитку навіть у надзвичайно складних умовах війни.

У світовій практиці існує чимало прикладів розвитку сільських громад у воєнний час, які можуть бути корисними для України. У країнах Європейського Союзу та Латинської Америки ефективно працювали локалізовані продовольчі системи, що дозволяли громадам забезпечувати базову продовольчу безпеку незалежно від зовнішніх ринків і міжнародної торгівлі. Міжнародний комітет Червоного Хреста у зонах конфліктів Африки та Близького Сходу реалізовував програми відновлення аграрної інфраструктури, підтримки дрібних фермерів і розвитку мікроекономічних ініціатив, які допомагали людям переходити від залежності до власного доходу. У країнах Азії та Ізраїлі поширені моделі кооперативів і мікrokредитування, що забезпечували доступ до фінансів для дрібних виробників і сприяли відновленню господарств. У Латинській Америці та навіть в українських громадах під час війни важливу роль відіграли мережі взаємодопомоги, які базувалися на спільних закупівлях, обміні продуктами та колективному використанні техніки, що підвищувало стійкість громад і зменшувало залежність від централізованих поставок. Японія та окремі країни ЄС демонструють приклади екологічно стійких практик, таких як агролісівництво, органічне землеробство та відновлення старих садів, які дозволяють громадам не лише виживати у кризових умовах, а й формувати довгострокову стратегію розвитку. Для України ці підходи можуть стати основою для підвищення життєздатності сільських громад у воєнний час і створення передумов для післявоєнного відновлення.

Україна може використати зарубіжні практики розвитку сільських громад у воєнний час, зокрема: підтримку локальних продовольчих систем і кооперативів, програми мікrokредитування та самозайнятості, відновлення аграрної інфраструктури через міжнародні фонди, розвиток соціальної взаємодопомоги та екологічно стійких моделей господарювання.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРАЖНЕНСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ РІВНЕНСЬКОЇ ОБЛАСТІ РІВНЕНСЬКОЇ ОБЛАСТІ

2.1. Дослідження профілю Деражненської територіальної громади

Деражненська громада розташована в центральній частині Рівненщини, у межах історико-географічного регіону Волинь, який здавна був важливим осередком торгових шляхів і культурних взаємозв'язків. Перші поселення на її території виникли ще за часів Київської Русі, а перша письмова згадка про Деражне датується XVI століттям, коли воно входило до складу Луцького повіту Волинського воєводства Речі Посполитої. У міжвоєнний період (1921–1939 рр.) села громади перебували під польською владою, саме тоді активно розвивалася місцева інтелігенція, ремесла, деревообробка та сільське господарство. Важливою постаттю в історії громади є Ніл Хасевич (1905–1952) — уродженець Деражного, відомий художник-графік, член Проводу ОУН, автор символіки та пропагандистських матеріалів УПА, чия творчість стала символом культурного спротиву тоталітарному режиму. Назва села походить від слова «деражня» — місця первинної обробки деревини. Поселення відоме з кінця XII – початку XIII століття, а однією з найдавніших згадок є документ Почаївського монастиря 1274 року, що підтверджує існування Деражненського монастиря та значну чисельність населення. У різні історичні епохи Деражне належало Волинському князівству, Великому князівству Литовському, Речі Посполитій та Російській імперії. У XVI–XVIII ст. воно мало статус містечка з магдебурзьким правом і перебувало у власності відомих родів Чарторийських, Острозьких, Заславських, Корецьких та Радзивіллів; у цей час було споруджено костел і активно розвивалося господарство. У XIX ст. власники поселення Тадеуш-Божидар Подгороденський та граф Роман Потоцький сприяли його економічному й культурному зростанню: діяла суконна мануфактура, було закладено парк за проектом садівника Діонісія Мікклера, зведено палац та відкрито школу (1803 р.). Період Першої світової війни приніс значні руйнування, а після возз'єднання

західноукраїнських земель із УРСР у 1939 році Деражне стало центром Деражненського району (до 1959 р.). У роки Другої світової війни село двічі спалювали окупанти (1943 р.), проте після війни його відбудували: відкрили школу, церкву, лікарню, створили колгосп, лісництво та інші інфраструктурні об'єкти. Сучасна громада відома також «Парком забутих фігур», створеним у 1980-х роках, де зібрані скульптури народних майстрів, що утворюють унікальний мистецький простір просто неба.

Деражненська сільська територіальна громада має свою символіку (герб) (рис.1.1).



Рис.1.1.Герб Деражненської сільської територіальної громади

Деражненська сільська територіальна громада була сформована 18 грудня 2016 року шляхом об'єднання Деражненської, Дюксинської та Постійненської сільських рад Костопільського району. Адміністративним центром громади є село Деражне, яке розташоване приблизно за 40 км від міста Рівне та на такій самій відстані від міста Костопіль. До обласного центру Волині — Луцька — від Деражного близько 65 км.



Рис.1.2.Розташування Деражненської громади у Рівненській області

Загальна територія Деражненської сільської громади охоплює 226,11 км², а чисельність населення становить 5834 особи, з яких 1935 проживають у селі Деражне. Громада розміщена в центральній частині Рівненської області, на стику північних лісових масивів та більш рівнинної частини Рівненського району (рис.1.3).

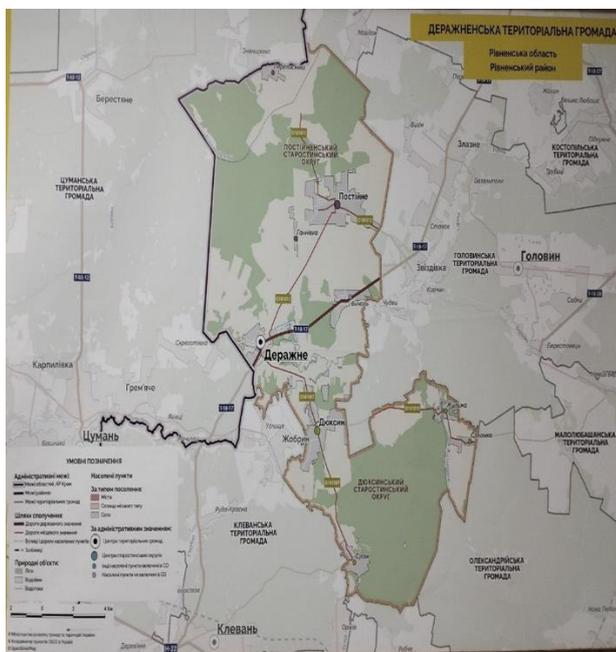


Рис.1.3.Карта Деражненської

сільської територіальної громади

Населення громади станом на 01.01.2025 року становило 5834 мешканців (0,9% району, 0,5% населення Рівненської області) – (табл.1.1, 1.2).

Таблиця 1.1.

Характеристики Деражненської сільської територіальної громади

Регіон	Площа а,км ²	Площа громади у % до загальної площі району/ області	Населення, осіб	Населення громади у % до населення району/ області	Густота населення (осіб/км ²)
Деражненська громада	226,1	3,1 % (від району) / 1,1 % (від області)	5834	0,9 % (від району) / 0,5 % (від області)	46,0
Рівненський район	7216, 6		632426		87,6

Рівненська область	20047 , 0		115296 1		57,5
-----------------------	-----------------	--	-------------	--	------

До складу Деражненської сільської територіальної громади увійшли: Постійненський та Дюксинський старостинські округи та 9 сільських населених пункти (табл.1.2).

Таблиця 1.2.
Населені пункти Деражненської сільської територіальної
громади та їх характеристики

№ п / п	Назва населено го пункту	Чисельність населення станом на 01.01.2025	Відстань до адміністративного центру територіальної громади,км
1.	Адміністративний центр (село Деражне)	1935	-
2.	с.Бичаль	588	5,2
	Постійненський старостинський округ (с.Постійне)	1806	-
3.	с. Постійне	1727	15,0
4.	с.Ганнівка	77	18,0
5.	с.Перелисянка	2	19,0
	Дюксинський старостинський округ (с.Дюксин)	1505	-
6.	с.Дюксин	1044	6,7
7.	с. Суськ	282	13,0
8.	с.Соломка	52	18,0
9.	с.Жильжа	127	15,0

Серед сільських населених пунктів громади найбільше населення має село Деражне, де проживає 1935 осіб. Другим за чисельністю є село Постійне з 1727 мешканцями, далі йде село Дюксин — 1044 жителі. У селі Бичаль мешкає 588 осіб, у Суську — 282, у Жильжі — 127, у Ганнівці — 77, у Соломці — 52, а найменше населення має Перелисянка, де проживають лише 2 особи.

Деражненська сільська територіальна громада сформувалася шляхом об'єднання села Деражне, села Бичаль, Постійненського старостинського округу (села Постійне, Ганнівка, Перелисянка) та Дюксинського старостинського округу (села Дюксин, Суськ, Соломка, Жильжа), утворивши адміністративно-територіальну одиницю, що включає дев'ять сільських населених пунктів із центром у Деражному. Органи місцевого самоврядування представлені Деражненською сільською радою, до складу якої входять голова та 18 депутатів. Виконавчий комітет ради складається з 13 членів, серед яких сільський голова, секретар, старости, керівники відділів «ЦНАП», соціального захисту населення, освіти, культури, молоді та спорту, поліцейський офіцер громади, приватний підприємець та представники громадськості. У 2025 році штатний розпис апарату Деражненської сільської ради налічував 39 посадових одиниць (табл. 1.3).

Таблиця 1.3.

Структура та чисельність апарату Деражненської сільської ради

№	Назва структурного підрозділу та посад	Кількість штатних одиниць
1 Керівництво сільської ради		
1.1	Сільський голова	1
1.2	Секретар сільської ради	1
1.3	Заступник сільського голови з питань діяльності виконавчих органів ради	1
1.4	Керуючий справами виконавчого комітету ради	1
	Всього	4
2. Структурні підрозділи, уповноважені посадові особи		
2.1	Відділ бухгалтерського обліку та звітності	3
2.2	Відділ екології, земельних ресурсів, житлово-комунального господарства, цивільного захисту та мобілізаційної роботи	6
2.3	Відділ соціального захисту населення	2
2.4	Відділ з питань ветеранської політики	1
2.5	Староста	2
2.6	Спеціаліст I категорії з питань кадрової роботи та діловодства	1
3. Виконавчі органи місцевої ради		
3.1	Фінансовий відділ	2
3.2	Відділ освіти, культури, молоді та спорту	7,5

3.3	Відділ «Центр надання адміністративних послуг»	6
3.4	Служба у справах дітей	2
5. Робітники, зайняті обслуговуванням органів місцевого самоврядування		
5.1	Прибиральник службових приміщень	1.5
5.2	Робітник з благоустрою	1
Разом		39

2.2. Аналіз ресурсного та інфраструктурного забезпечення громади.

Фінансовий аналіз

Ресурсний потенціал Деражненської сільської територіальної громади визначається поєднанням природних, людських та економічних чинників. Територія громади охоплює понад 226 км², що забезпечує значні можливості для розвитку аграрного виробництва, лісового господарства та рекреаційних ресурсів. Ґрунтово-кліматичні умови сприятливі для вирощування зернових, картоплі, овочів, а також для розвитку тваринництва. Лісові масиви громади становлять важливий ресурс для деревообробки та виробництва біоенергетичних матеріалів.

Інфраструктурне забезпечення громади включає мережу закладів освіти, охорони здоров'я, культури та соціального захисту. У громаді функціонують загальноосвітні школи, дитячі садки, амбулаторії, фельдшерсько-акушерські пункти, бібліотеки та клуби. Важливим елементом є наявність Центру надання адміністративних послуг, що забезпечує доступність базових сервісів для населення. Транспортна інфраструктура представлена мережею автомобільних доріг місцевого значення, які з'єднують громаду з містами Рівне, Костопіль та Луцьк. Водночас стан дорожнього покриття потребує модернізації, а розвиток комунальних систем (водопостачання, каналізація, енергозабезпечення) залишається одним із ключових завдань.

Фінансовий аналіз свідчить, що бюджет громади формується переважно за рахунок власних доходів (місцеві податки та збори, плата за землю, єдиний податок) та міжбюджетних трансфертів із державного бюджету. Основними статтями видатків є фінансування освіти, охорони здоров'я, соціального захисту, утримання інфраструктури та адміністративного апарату. Позитивною тенденцією є зростання частки власних доходів у структурі бюджету, що свідчить про поступове зміцнення фінансової спроможності громади. Водночас існують проблеми, пов'язані з недостатнім рівнем інвестицій, обмеженими можливостями для розвитку підприємництва та потребою у залученні грантових ресурсів.

Таблиця 2.1.

Фінансові показники Деражненської громади за 2023-2025 роки

Роки	2023	2024	2025	
Доходи, млн.грн.	40	43	46	
Витрати, млн грн.	40.5	43.3	46	

Висновки

Позитивна тенденція: доходи громади зростають щороку, що свідчить про поступове зміцнення фінансової спроможності.

- Видатки зростають синхронно, найбільша частка припадає на освіту та охорону здоров'я.
- Дефіцит бюджету у 2023–2024 рр. невеликий, його можна компенсувати за рахунок грантових програм, інвестицій чи оптимізації адміністративних витрат.
- 2025 рік показує збалансованість бюджету, що є хорошим сигналом для стратегічного планування та залучення додаткових ресурсів

Аналіз динаміки показників дозволяє сформулювати наступні висновки.

Доходи зростають щороку з 40 млн грн у 2023 до 46 млн грн у 2025. Видатки також поступово збільшуються: з 40,5 млн грн у 2023 до 46 млн грн у 2025. Баланс бюджету: невеликий дефіцит у 2023–2024 роках (–0,5 та –0,3 млн грн), але у 2025 році бюджет виходить на умовну збалансованість. Це показує, що громада поступово зміцнює фінансову спроможність, хоча потребує додаткових ресурсів для покриття дефіциту у перші роки.

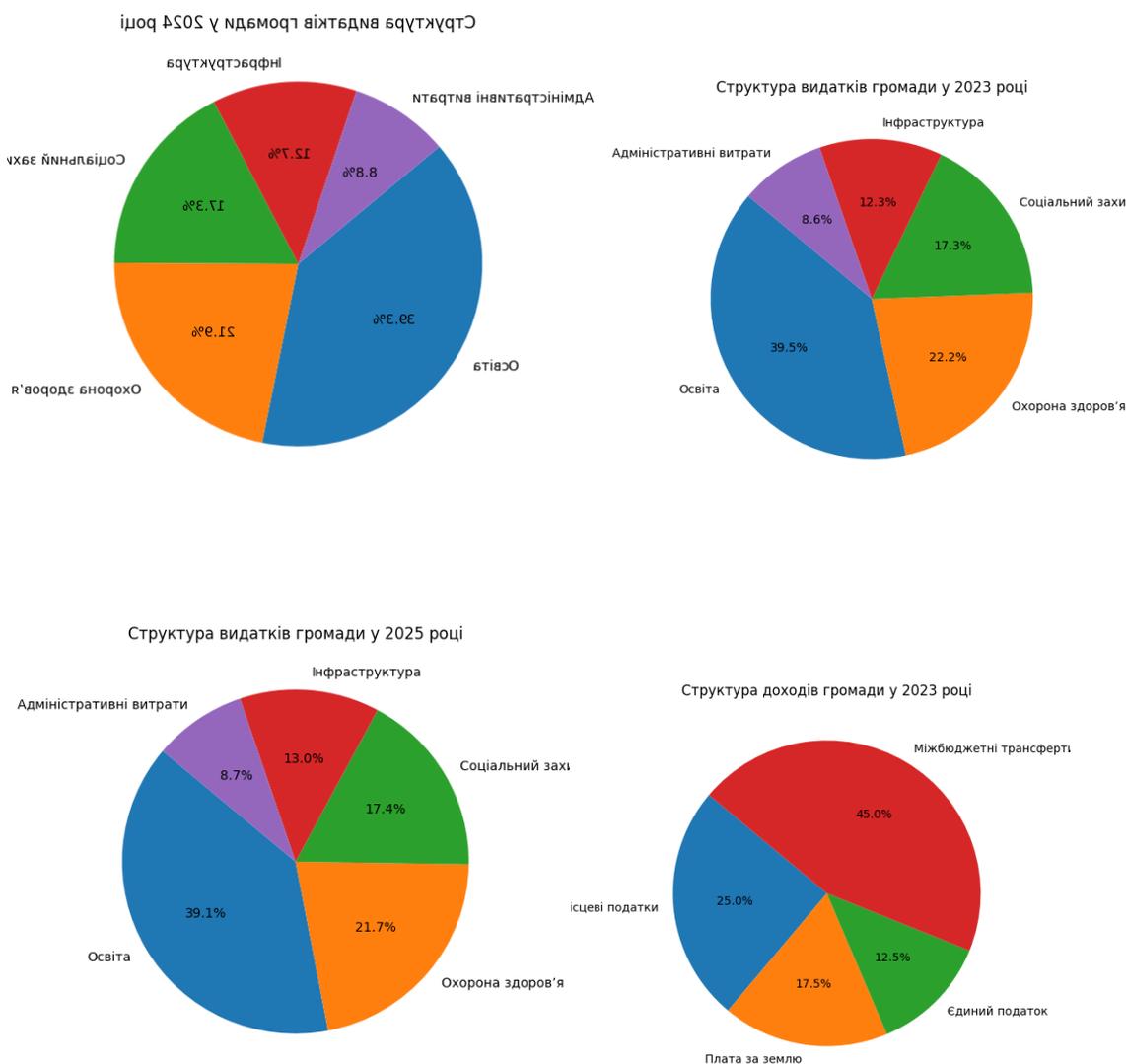




рис. 3.1 Структура доходів та витрат Деражненської громади за 2023-2024 роки

Кругові діаграми (рис.3.1.) дозволяють побачити співвідношення основних статей бюджету. Доходи: найбільшу частку стабільно складають міжбюджетні трансферти, тоді як місцеві податки та плата за землю поступово зростають. Найбільші витрати спрямовуються на освіту та охорону здоров'я, а частка інфраструктури й адміністративних витрат залишається відносно меншою, але теж має тенденцію до збільшення.

Загалом ресурсний та інфраструктурний потенціал громади створює передумови для сталого розвитку, проте його реалізація потребує комплексного підходу: модернізації транспортної та комунальної інфраструктури, підтримки малого та середнього бізнесу, активного залучення міжнародних програм і проєктів технічної допомоги. Фінансова стабільність громади залежить від ефективного управління бюджетними ресурсами, диверсифікації джерел доходів та впровадження сучасних інструментів стратегічного планування.

Територія громади характеризується заплавами невеликих річок і струмків, які формують широкі долинні пониження, заболочені ділянки та торфові масиви. У різних місцях простежується поєднання лісових, лучних і орних ландшафтів,

що створює природну різноманітність місцевості. На формування рельєфу значний вплив мають великі лісові масиви, які займають вагому частину території та виконують функцію природного каркасу, а також сільськогосподарські угіддя, розташовані на вирівняних ділянках і терасах давніх заплав. Загалом рельєф Деражненської громади сприятливий для розвитку лісового господарства, тваринництва й екотуризму, хоча окремі території потребують ретельного водно-грунтового регулювання через надмірну зволоженість. Грунтовий покрив сформувався в умовах рівнинного рельєфу з переважанням природних лісових ландшафтів. Лісовий фонд громади становить 9945 га, з яких 7667 га належать ДП «Ліси України», а 2278 га — СВСК «Селянський ліс», що складає майже 44% від загальної площі громади. Основними є соснові насадження, подекуди з домішкою берези, а на заболочених ділянках переважають вільхові ліси.

Природно-заповідний фонд громади представлений іхтіологічним заказником місцевого значення «Деражненський», створеним рішенням Рівненського облвиконкому у 1983 році. Він розташований у заплаві річки Горинь і займає площу 100 га.

Загалом ґрунтові ресурси громади придатні для ведення сільського господарства, вирощування лісових культур, садівництва та луківництва. Підвищення їхньої родючості можливе завдяки впровадженню ґрунтозахисних технологій, раціональному використанню сівозмін, розвитку органічного землеробства та екологічно збалансованій рекультивациі земель.

Таблиця 2.3.
Структура земельного фонду Деражненської громади

Площа території громади, всього, у тому числі:	га	22611,4
землі сільськогосподарського призначення;	га	11490,81
землі житлової та громадської забудови;	га	417,72
землі природно-заповідного та іншого природоохоронного призначення;	га	788,90

землі оздоровчого призначення;	га	0
землі рекреаційного призначення;	га	0
землі історико-культурного призначення;	га	0
землі лісогосподарського призначення;	га	9945,43
землі водного фонду;	га	626,72
землі промисловості, транспорту, електронних комунікацій, енергетики, оборони та іншого призначення.	га	123,55
В тому числі		
в межах населених пунктів	га	0
за межами населених пунктів	га	0

Найбільші сільськогосподарські товаровиробники:

ТОВ «Світанок Агрозахід 3» - 1385,35 га,
ТзОВ «Агро-Рівне» - 1101,00 га,
ТзОВ «Акріс-Агро Груп» - 530,00 га,
ФГ «Захар-Агро» – 324,00 га,
ТзОВ «Бечаль-Агро» – 317,05 га,
ФГ «Захар-Міт» - 356,00 га.

Сільгоспвиробники на території громади вирощують такі культури як кукурудза, соя, соняшник, пшениця озима та яра, ріпак, жито, ячмінь. Фізичні особи підприємці, що обрали агропромислову сферу діяльності окрім зернових спеціалізуються також на вирощуванні ягідних культур.

Серед сільських населених пунктів громади найбільше населення має село Деражне, де проживає 1935 осіб. Другим за чисельністю є село Постійне з 1727 мешканцями, далі йде село Дюксин — 1044 жителі. У селі Бичаль мешкає 588 осіб, у Суську — 282, у Жильжі — 127, у Ганнівці — 77, у Соломці — 52, а найменше населення має Перелисянка, де проживають лише 2 особи.

Таблиця 2.4.

Вразливі групи населення, що потребують соціального захисту

№ з/п	Показники	Значення показників
1	Чисельність населення станом на 1 січня 2025 року, чоловік	5841
	З них:	
2	- діти до 18 років	1299
	з них:	
3	- діти-сироти, діти, позбавлені батьківського піклування	9
4	- діти з інвалідністю	38
5	- діти учасників бойових дій	75
6	- діти загиблих УБД (військовослужбовців)	8
7	- діти, які опинилися в складних життєвих обставинах	8
8	- діти з багатодітних сімей	604
9	Учасники бойових дій (воїни-інтернаціоналісти)	11
10	Учасники бойових дій АТО, ООС, вторгнення 2022 р.	125
11	Інваліди війни	11
12	Сім'ї загиблих (померлих) військовослужбовців	19
13	Сім'ї зниклих безвісти військовослужбовців	12
14	Сім'ї військовослужбовців, які перебувають в полоні	1
15	Особи, постраждали від аварії на ЧАЕС	74
16	Особи з інвалідністю	223
	З них:	15
	- інваліди I групи	
	- інваліди II групи	20
	- інваліди III групи	188
17	Одинокі особи похилого віку	60
18	Довгожителі понад 90 років	21
19	Вимушено переміщені особи	47



Рис.1.7. Структура доходів загального фонду бюджету Деражненської сільської ради за 2024 рік

Висновки та рекомендації

Деражненська громада має достатній ресурсний і природний потенціал для сталого розвитку, а фінансова система демонструє поступове зміцнення. Для підвищення конкурентоспроможності та якості життя необхідно зосередитися на інфраструктурній модернізації, підтримці підприємництва та активному залученні зовнішніх інвестицій і міжнародних програм.

Громада має значний лісовий фонд (понад 40% території), родючі ґрунти та водні ресурси, що створюють сприятливі умови для розвитку лісового господарства, аграрного виробництва, садівництва та екотуризму. Значний лісовий фонд та родючі ґрунти створюють потенціал для сталого аграрного та екотуристичного розвитку. Важливо впроваджувати ґрунтозахисні технології та екологічно збалансоване використання земель відповідно до європейських практик.

Функціонує базова мережа закладів освіти, охорони здоров'я, культури та соціального захисту. Громада має базову мережу закладів освіти, медицини та культури, але потребує модернізації транспортних шляхів і комунальних систем.

Європейські рекомендації наголошують на розвитку «зеленої» інфраструктури та енергоефективності. Бюджет громади поступово зміцнюється, зростає частка власних доходів. Для відповідності європейським стандартам слід забезпечити прозорість фінансових процесів, впровадити сучасні інструменти бюджетного планування та залучати грантові ресурси.

Наявність ЦНАПу забезпечує доступність адміністративних послуг. Необхідно розвивати інституційну спроможність ради та виконавчих органів, впроваджувати механізми участі громадян у прийнятті рішень, що відповідає принципам Європейської хартії місцевого самоврядування.

Транспортні зв'язки з Рівним, Костоподем і Луцьком є важливими, але потребують модернізації, особливо дорожнє покриття та комунальні системи. Бюджет громади формується за рахунок місцевих податків, плати за землю, єдиного податку та міжбюджетних трансфертів. Основні видатки спрямовані на освіту, охорону здоров'я та соціальний захист. Спостерігається поступове зростання власних доходів, що свідчить про зміцнення фінансової спроможності. Сильними сторонами є природна різноманітність, значні лісові масиви, наявність заповідних територій, розвинена соціальна інфраструктура, збалансований бюджет у 2025 році. Викликами потреба у модернізації транспортної та комунальної інфраструктури, залученні інвестицій і грантових ресурсів, впровадженні сучасних ґрунтозахисних технологій та екологічно збалансованому використанні земель.

Деражненська громада має добрий стартовий ресурсний потенціал, але для сталого розвитку необхідно інтегрувати європейські рекомендації — стратегічне планування, прозорість фінансів, екологічну збалансованість та активну участь громадян у прийнятті рішень. Це дозволить не лише зміцнити фінансову спроможність, а й підвищити конкурентоспроможність громади на рівні регіону та ЄС.

2.3. Аналіз сильних та слабких сторін Деражненської громади та можливостей розвитку за рахунок екологічної та природоохоронної складової

Якісний аналіз Деражненської сільської територіальної громади передбачає комплексне дослідження її демографічних, природних, економічних та інфраструктурних характеристик із врахуванням європейських рекомендацій щодо сталого розвитку.

Населення громади становить понад 5,8 тисяч осіб, найбільшими за чисельністю є села Деражне, Постійне та Дюксин. Демографічна структура свідчить про наявність трудових ресурсів, але водночас актуальними залишаються виклики, пов'язані зі зменшенням чисельності населення у малих селах.

Природно-ресурсний потенціал громади визначається значними лісовими масивами, які займають майже 44% території, родючими ґрунтами та водними ресурсами, що створюють умови для розвитку аграрного виробництва, лісового господарства, садівництва й екотуризму. Важливим елементом є природно-заповідний фонд, зокрема іхтіологічний заказник «Деражненський», який підкреслює екологічну цінність території.

Інфраструктура громади охоплює заклади освіти, охорони здоров'я, культури та соціального захисту, а також Центр надання адміністративних послуг, що забезпечує доступність сервісів для населення. Транспортні зв'язки з містами Рівне, Костопіль та Луцьк є стратегічно важливими, проте потребують модернізації, як і комунальні системи водопостачання та енергозабезпечення.

Фінансовий аналіз показує, що бюджет громади формується за рахунок місцевих податків, плати за землю, єдиного податку та міжбюджетних трансфертів, а основні видатки спрямовуються на освіту, охорону здоров'я та соціальний захист. Спостерігається поступове зростання власних доходів, що відповідає європейським рекомендаціям щодо фінансової автономії та прозорості місцевих бюджетів. Загалом громада має значний потенціал для сталого розвитку, проте потребує комплексної модернізації інфраструктури,

впровадження ґрунтозахисних технологій, залучення інвестицій та грантових ресурсів, а також активної участі громадян у прийнятті рішень. Орієнтація на європейські стандарти — стратегічне планування, екологічна збалансованість, прозорість фінансів та розвиток «зеленої» інфраструктури — дозволить перетворити наявні ресурси на основу для підвищення конкурентоспроможності та якості життя мешканців громади.

SVOT аналіз сильних та слабких сторін

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<p>1. Природно-ресурсний потенціал</p> <p>Лісовий фонд: займає майже 44% території громади, що створює базу для лісового господарства, деревообробки та екотуризму. Ґрунти та заплави: родючі ґрунти придатні для аграрного виробництва, садівництва та луківництва. Водні ресурси: наявність річок і струмків забезпечує екологічну різноманітність та можливості для рекреації.</p> <p>2. Демографічний потенціал</p> <p>Наявність трудових ресурсів: найбільші села (Деражне, Постійне, Дюксин) мають достатню чисельність населення для розвитку місцевої економіки. Соціальна структура: громада має молодь, працездатне населення та активних представників громадськості, що сприяє формуванню соціального капіталу.</p>	<p>Демографічні виклики</p> <p>Нерівномірний розподіл населення: у великих селах (Деражне, Постійне, Дюксин) проживає більшість мешканців, тоді як у малих селах чисельність критично низька (наприклад, Перелисянка — лише 2 особи). Міграція молоді: відтік працездатного населення до міст та за кордон зменшує трудовий потенціал. Старіння населення: зростає частка людей похилого віку, що створює додаткове навантаження на соціальну сферу.</p>

<p>3. Інфраструктура та соціальні послуги</p> <p>Освіта та культура: функціонують школи, дитсадки, бібліотеки, клуби, що забезпечують базові потреби громади.</p> <p>Медицина та соціальний захист: амбулаторії, ФАПи та відділ соціального захисту гарантують доступність послуг.</p> <p>ЦНАП: сучасний центр надання адміністративних послуг підвищує якість сервісів для населення.</p> <p>4. Фінансова спроможність</p> <p>Зростання власних доходів: поступове збільшення надходжень від місцевих податків і плати за землю.</p> <p>Збалансований бюджет у 2025 році: свідчить про ефективне управління фінансами.</p> <p>Можливість залучення грантів та інвестицій: громада має потенціал для участі у міжнародних програмах.</p> <p>5. Управління та соціальний капітал</p> <p>Діяльність сільської ради: наявність голови, депутатів та виконавчого комітету забезпечує організацію управління.</p> <p>Залучення громадськості: у складі виконкому є представники бізнесу та громади, що відповідає європейським принципам участі.</p>	<p>2. Інфраструктурні проблеми</p> <p>Транспортні шляхи: місцеві дороги потребують капітального ремонту та модернізації.</p> <p>Комунальні системи: водопостачання, каналізація та енергозабезпечення залишаються недостатньо розвиненими.</p> <p>Цифрова інфраструктура: доступ до швидкісного інтернету та електронних сервісів нерівномірний, особливо у віддалених селах.</p> <p>3. Економічні обмеження</p> <p>Залежність від міжбюджетних трансфертів: власні доходи громади ще не забезпечують фінансової автономії.</p> <p>Низький рівень інвестицій: обмежені можливості для залучення бізнесу та міжнародних партнерів.</p> <p>Слабкий розвиток підприємництва: малий і середній бізнес потребує підтримки та стимулювання.</p>
---	---

<p>Прозорість та демократичність: структура управління відповідає вимогам Європейської хартії місцевого самоврядування.</p> <p>6. Екологічна та культурна цінність</p> <p>Природно-заповідний фонд: заказник «Деражненський» підкреслює екологічну значимість території.</p> <p>Культурна спадщина та історія: громада має потенціал для розвитку туризму та збереження локальної ідентичності.</p>	<p>4. Екологічні та земельні виклики</p> <p>Підвищена зволоженість ґрунтів: окремі території потребують водно-ґрунтового регулювання.</p> <p>Заболочені ділянки та торфовища: складні умови для використання земель у господарських цілях.</p> <p>Ризики деградації ґрунтів: відсутність системного впровадження ґрунтозахисних технологій.</p> <p>5. Управлінські та соціальні слабкості</p> <p>Обмежена інституційна спроможність: апарат ради потребує підвищення кваліфікації та сучасних управлінських інструментів.</p> <p>Низька залученість громадян: участь мешканців у прийнятті рішень ще не є системною практикою.</p> <p>Недостатня прозорість фінансових процесів: потребує вдосконалення відповідно до європейських стандартів.</p>
---	--

**SWOT-таблиця «Можливості – Загрози» для Деражненської громади з
урахуванням євроінтеграційних змін та умов війни:**

Можливості	Загрози
Доступ до фінансових ресурсів ЄС (гранти, програми EU4Business, Horizon Europe, LIFE, Erasmus+)	Руйнування інфраструктури та комунальних систем через воєнні дії
Розвиток «зеленої» економіки: біоенергетика, органічне землеробство, енергоефективність	Демографічні втрати: міграція молоді, зменшення чисельності працездатного населення
Гармонізація управління з європейськими стандартами (прозорість, участь громадян, цифровізація)	Економічна нестабільність: падіння інвестиційної привабливості, залежність від трансфертів
Освітні та культурні програми ЄС для розвитку людського капіталу	Погіршення екологічного стану ґрунтів і лісів через воєнні ризики
Вихід місцевих виробників на європейські ринки	Зростання потреб у соціальному захисті та психологічній підтримці населення
Залучення міжнародних партнерів для відновлення інфраструктури	Ризики забруднення водних ресурсів та деградації земель

Деражненська громада має широкі можливості завдяки євроінтеграції — доступ до фінансів, розвиток «зеленої» економіки, інституційне зміцнення та вихід на європейські ринки. Водночас війна створює серйозні загрози: демографічні втрати, економічну нестабільність, руйнування інфраструктури та екологічні ризики. Стратегічне завдання громади — використати європейські програми для компенсації воєнних втрат, модернізації інфраструктури та підтримки населення, перетворюючи виклики на точки зростання.

**РІВНЕНСЬКОЇ ОБЛАСТІ
ВИКОНАВЧИЙ КОМІТЕТ
РІШЕННЯ**

01 жовтня 2025 року

№104

**Про створення місцевої інвестиційної ради
Деражненської сільської ради**

З метою ефективного використання бюджетних коштів, відповідно до ст. 752 Бюджетного кодексу України. Постанов Кабінету Міністрів України від 28 лютого 2025 №294 «Про затвердження Порядку розроблення та моніторингу реалізації середньострокового плану пріоритетних публічних інвестицій держави», від 28 лютого 2025 №527 «Деякі питання управління публічними інвестиціями», Розпорядження Кабінету Міністрів України від 18 червня 2024 року №588-р «Про затвердження плану заходів з реалізації Дорожньої карти реформування управління публічними інвестиціями на 2024-2028 роки», на виконання рішення виконавчого комітету від 07.05.2025 №56 «Про затвердження Плану заходів щодо складання прогнозу бюджету Деражненської сільської територіальної громади на 2026-2028 роки», керуючись ст.28, ст.40 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» виконавчий комітет Деражненської сільської ради

ВИРІШИВ:

1. Створити місцеву інвестиційну раду Деражненської сільської ради згідно додатку 1.
2. Затвердити Положення про місцеву інвестиційну раду Деражненської сільської ради згідно з додатком 2.
3. Контроль за виконанням даного рішення залишаю за собою.

Сільський голова



Олександр ЛУКАШЕЦЬ

Голова виконавчого комітету

рис.2.4. Рішення про створення місцевої інвестиційної ради

Проект заявки на грант

для розвитку іхтіологічного заказника «Деражненський»

Назва проєкту	<i>Збереження та розвиток іхтіологічного заказника «Деражненський» як центру екологічної освіти та сталого туризму</i>
Опис проблеми / актуальність	<i>«Водні екосистеми заказника перебувають під загрозою забруднення та браконьєрства, що зменшує біорізноманіття та економічний потенціал громади».</i>

Мета та завдання	<i>Забезпечити охорону та сталий розвиток заказника «Деражненський»». Завдання - моніторинг рибних популяцій, створення еко-стежок, освітні програми для молоді.</i>
Цільова аудиторія	місцева громада, школярі, студенти, ВПО, туристи
Методи реалізації	Екологічний моніторинг. Освітні заходи. Волонтерські акції. Розвиток екотуризму
Очікувані результати	Збереження біорізноманіття водойм. Залучення молоді до екологічних програм. Підвищення туристичної привабливості громади
Бюджет	обладнання, навчальні матеріали, зарплати, інфраструктура. співфінансування (внесок громади чи партнерів).
Партнери та стейкхолдери	місцева влада, школи, громадські організації, міжнародні партнери.
Моніторинг та оцінка	кількість проведених заходів, зростання популяцій риби, кількість відвідувачів.

Висновки до р.2

Загалом ресурсний та інфраструктурний потенціал громади створює передумови для сталого розвитку, проте його реалізація потребує комплексного підходу: модернізації транспортної та комунальної інфраструктури, підтримки малого та середнього бізнесу, активного залучення міжнародних програм і проєктів технічної допомоги. Фінансова стабільність громади залежить від ефективного управління бюджетними ресурсами, диверсифікації джерел доходів та впровадження сучасних інструментів стратегічного планування.

Фінансовий аналіз показує, що бюджет громади формується за рахунок місцевих податків, плати за землю, єдиного податку та міжбюджетних трансфертів, а основні видатки спрямовуються на освіту, охорону здоров'я та

соціальний захист. Спостерігається поступове зростання власних доходів, що відповідає європейським рекомендаціям щодо фінансової автономії та прозорості місцевих бюджетів. Загалом громада має значний потенціал для сталого розвитку, проте потребує комплексної модернізації інфраструктури, впровадження ґрунтозахисних технологій, залучення інвестицій та грантових ресурсів, а також активної участі громадян у прийнятті рішень. Орієнтація на європейські стандарти — стратегічне планування, екологічна збалансованість, прозорість фінансів та розвиток «зеленої» інфраструктури — дозволить перетворити наявні ресурси на основу для підвищення конкурентоспроможності та якості життя мешканців громади.

Деражненська громада має широкі можливості завдяки євроінтеграції — доступ до фінансів, розвиток «зеленої» економіки, інституційне зміцнення та вихід на європейські ринки. Водночас війна створює серйозні загрози: демографічні втрати, економічну нестабільність, руйнування інфраструктури та екологічні ризики. Стратегічне завдання громади — використати європейські програми для компенсації воєнних втрат, модернізації інфраструктури та підтримки населення, перетворюючи виклики на точки зростання.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ГРОМАД В СУЧАСНИХ УМОВАХ 46

3.1. Впровадження проєктних підходів у розвиток сільської громади.

Впровадження проєктних підходів у розвиток громади полягає у переході до системного управління через чітко визначені цілі, завдання, ресурси та очікувані результати. Це дозволяє громаді ефективно залучати фінансування, координувати дії та досягати сталого розвитку. Це перехід до сучасної моделі управління, де кожна ініціатива має чітку структуру, фінансування та

вимірюваний результат. Це відкриває шлях до міжнародних грантів, партнерства з бізнесом та підвищення довіри мешканців.

Суть проєктного підходу полягає у чіткому плануванні: громада визначає проблему, формує мету та завдання, розробляє календарний план. Проєктний підхід допомагає залучати гранти, інвестиції та партнерів, адже донори фінансують саме проєкти, а не загальні потреби. Кожен проєкт має бюджет, систему моніторингу та звітності, що підвищує довіру громади й партнерів. Замість процесу важливим є досягнення конкретних змін – нова інфраструктура, соціальні послуги, екологічні рішення. Проєктний менеджмент дозволяє адаптуватися до змін середовища, коригувати завдання та ресурси. Впровадження проєктних підходів у розвиток громади означає перехід від ситуативного вирішення проблем до системного й стратегічного управління. Це процес, коли кожна ініціатива громади набуває чіткої структури: визначається проблема, формулюється мета, окреслюються завдання, розраховується бюджет і встановлюються очікувані результати. Такий підхід дозволяє не лише ефективно використовувати внутрішні ресурси, а й залучати зовнішні — гранти, інвестиції, партнерську підтримку.

Проєктний менеджмент у громаді створює прозорість і підзвітність: мешканці бачать, на що витрачаються кошти, які зміни відбуваються, і можуть оцінити результат. Це підвищує довіру до місцевої влади та стимулює активну участь громадян у розвитку території.

Важливо й те, що проєктний підхід орієнтований на результат. Він дозволяє виміряти ефективність кожної дії, продемонструвати успіхи та закріпити сталість змін. Завдяки цьому громада стає більш конкурентоспроможною, відкритою до міжнародної співпраці та здатною інтегрувати європейські практики у власний розвиток. Ефективність проєктів у розвитку громади вимірюється не лише цифрами, а й тим, наскільки вони змінюють життя людей. Це процес оцінки, який поєднує кількісні показники, якісні зміни та соціальний вплив. З одного боку, громада може підрахувати *конкретні результати*: скільки метрів аварійних мереж відновлено, скільки

дітей отримали доступ до чистої води, скільки самотніх людей охоплено програмою догляду. Такі показники дають змогу чітко продемонструвати донорам і партнерам, що ресурси використані ефективно. З іншого боку, важливими є *якісні зміни*: чи зменшилася кількість захворювань серед дітей, чи відчувають літні люди меншу соціальну ізоляцію, чи зросла довіра мешканців до місцевої влади. Саме ці показники показують справжній вплив проекту на громаду.

Третім рівнем є соціальний ефект: формування позитивного іміджу громади, залучення нових партнерів, створення атмосфери співпраці та відповідальності. Це те, що робить громаду конкурентоспроможною та відкритою до міжнародної інтеграції.

Таким чином, ефективність проектів у розвитку громади вимірюється через поєднання результатів, змін у якості життя та довгострокового соціального впливу. Це дозволяє не лише оцінити успіх окремої ініціативи, а й будувати стратегічний розвиток на основі прозорості, партнерства та орієнтації на сталий результат.

Це не просто інструмент управління, а нова культура розвитку громади, яка поєднує стратегічне мислення, прозорість, партнерство та орієнтацію на сталий результат.

Важливо розуміти й проектний потенціал громади.

Проектний потенціал громади це є її здатність створювати й реалізовувати ініціативи, які приносять відчутні зміни для мешканців. Він складається з людських ресурсів, інституційної спроможності, фінансових можливостей, соціального капіталу та інфраструктурних потреб. У Деражненській громаді цей потенціал проявляється через активність освітніх і соціальних закладів, наявність лідерів, які ініціюють проекти, та готовність мешканців долучатися до волонтерських програм. Важливим чинником є також стратегічне бачення розвитку — від водопостачання й догляду за самотніми людьми до відновлення інженерних мереж.

Розрахунок проєктного потенціалу здійснюється шляхом оцінки кожного складника:

- Людські ресурси: кількість і компетентність людей, здатних працювати над проєктами.
- Інституційна спроможність: наявність стратегій, досвіду у написанні заявок, здатність до управління.
- Фінансові можливості: бюджет громади, залучені гранти, партнерські кошти.
- Соціальний капітал: рівень довіри мешканців, активність громадських організацій, партнерство з бізнесом.
- Інфраструктурні потреби: об'єкти, які потребують модернізації, та можливості їхнього розвитку.

Кожен із цих блоків можна оцінити за шкалою (наприклад, від 1 до 5 балів), а середнє значення покаже рівень проєктного потенціалу. Такий підхід дозволяє громадам зрозуміти свої сильні сторони, визначити слабкі місця та побудувати реалістичну стратегію розвитку. Для Деражненської громади проєктний потенціал можна охарактеризувати як середній із тенденцією до зростання: є активні ініціативи та стратегічні проєкти, але потрібне системне залучення бізнесу й міжнародних донорів. Це означає, що громада має добру основу для розвитку, і кожен новий проєкт підсилює її спроможність реалізовувати ще масштабніші ініціативи. Проєктний потенціал — це не статичний показник, а динамічна характеристика, яка зростає з кожним успішно реалізованим проєктом.

Проєктний ресурс Деражненської громади складає можливості, які громада може мобілізувати для реалізації своїх ініціатив. Він охоплює людей, інституції, фінанси, соціальні зв'язки та матеріальну базу, які разом створюють основу для розвитку. Найважливішим елементом є людський ресурс: активні мешканці, освітяни, медики, юристи, молодь та волонтери, які готові долучатися до проєктів. Саме вони формують ядро спроможності громади.

Другим складником є інституційний ресурс — селищна рада, комунальні служби, стратегічні документи та досвід у написанні заявок. Це те, що забезпечує управління та координацію.

Не менш важливим є фінансовий ресурс: місцевий бюджет, який може бути співфінансуванням, гранти міжнародних організацій, а також підтримка соціально відповідального бізнесу.

Соціальний капітал громади проявляється у довірі мешканців, активності громадських організацій та традиції взаємодопомоги. Це створює атмосферу співпраці та готовність до партнерства.

Нарешті, матеріально-інфраструктурний ресурс — це об'єкти, які потребують модернізації (лікарня, школа, дитячий садочок, мережі водопостачання та водовідведення), а також природні та земельні ресурси, які можна використати для екологічних чи туристичних проєктів.

Таким чином, проєктний ресурс Деражненської громади — це поєднання активних людей, інституційної спроможності, фінансових можливостей, соціального капіталу та інфраструктури, яке створює основу для успішного розвитку. Його сила полягає у здатності громади об'єднувати ці складники та перетворювати їх на конкретні проєкти, що змінюють життя мешканців.

Деражненська громада вже має досвід у реалізації низки важливих проєктів, які охоплюють освітню, культурну, соціальну та безпекову сфери. Це свідчить про її здатність не лише визначати актуальні проблеми, а й знаходити ресурси для їх вирішення.

У сфері освіти та культури громада створила медіатеку – сучасний простір для навчання та дозвілля дітей і молоді, а також здійснила оновлення закладів освіти, що дало можливість підвищити якість освітнього процесу.

У соціальній площині було реалізовано проєкт «Герої не вмирають» – Книга пам'яті героїв, який став важливим кроком у збереженні історичної пам'яті та формуванні громадянської свідомості.

У сфері безпеки громада створила державний пожежно-рятувальний пост, що значно підвищило рівень захисту населення від надзвичайних ситуацій.

Крім того, були впроваджені інституційні зміни, зокрема вдосконалення регламенту роботи сільської ради, що зробило управління більш прозорим і ефективним.

Значення реалізованих проєктів

- Вони показують, що громада здатна працювати у різних напрямках — від освіти й культури до безпеки та інституційного розвитку.
- Вони формують позитивний імідж громади як активної та відповідальної.
- Вони створюють основу для залучення нових грантів і партнерів, адже демонструють успішний досвід реалізації.

Реалізовані проєкти у Деражненській громаді підтверджують її проєктний потенціал і готовність до масштабніших ініціатив — від модернізації інженерних мереж до соціальних програм для вразливих груп населення.

В рамках даного дослідження проведено порівняння **Деражненської громади** з кількома сільськими громадами Волинської області з подібним ресурсним потенціалом, які вже мають досвід реалізації проєктів. Це допоможе побачити, де є спільні риси, а де — можливості для розвитку.

Сфера	Деражненська громада	Подібні громади Волині
Освіта та культура	Медіатека, оновлення шкіл і садочків	Павлівська громада – створення сучасних класів у школах, облаштування дитячих майданчиків; Заболотівська громада – ремонт клубів, бібліотек
Соціальна пам'ять	«Герої не вмирають» – Книга пам'яті	Турійська громада – меморіальні проєкти, відновлення пам'ятників; Шацька громада – культурні заходи з вшанування героїв
Безпека	Пожежно-рятувальний пост	Забродівська громада – створення добровільної пожежної дружини; Ратнівська громада – закупівля спецтехніки для ДСНС
Інституційний розвиток	Зміни до регламенту ради	Ковельська громада – участь у програмі «Місцевий розвиток, орієнтований на громаду» (ЄС/ПРООН); Люблинецька

Сфера	Деражненська громада	Подібні громади Волині
		громада – впровадження електронного врядування
Екологія та інфраструктура	Потреба у відновленні мереж водопостачання та водовідведення	Шацька громада – проекти з охорони озер та екотуризму; Нововолинська громада – модернізація систем водопостачання та енергозбереження

Деражненська громада вже має досвід у соціальних та освітніх проєктах, але потребує масштабних інфраструктурних рішень (водопостачання, водовідведення). **Павлівська та Заболоттівська громади** показують приклади розвитку освітньої та культурної інфраструктури, які можна адаптувати. **Забродівська та Ратнівська громади** мають сильний досвід у сфері безпеки, що може стати прикладом для розширення пожежно-рятувальних можливостей у Деражному. **Шацька громада** демонструє успішні екологічні проєкти, які можна використати як модель для розвитку природних ресурсів Деражненської громади. **Ковельська та Люблинецька громади** активно інтегрують міжнародні програми та цифрові інструменти, що варто врахувати для інституційного розвитку. Деражненська громада має сильний локальний соціальний та освітній досвід, а Волинські громади показують приклади масштабного залучення міжнародних ресурсів та екологічних рішень. Це означає, що Деражне може **посилити свій проєктний потенціал**, використовуючи досвід Волині як орієнтир для інфраструктурних та екологічних ініціатив. Деражненська громада має приблизно однаковий ресурсний потенціал, як і середні сільські громади Волині (Заболоттівська, Павлівська, Забродівська, Турійська). Вона вже показала успішність у локальних соціальних та культурних проєктах, що відповідає рівню цих громад. Наступним кроком може бути масштабніша інфраструктурна заявка (водопостачання, водовідведення), яка підніме її потенціал на рівень більш розвинених громад, що активно залучають міжнародні гранти.

Олицька громада робить акцент на цифровій трансформації та управлінні земельними ресурсами, тоді як Деражненська громада більше зосереджена на

соціальних та інфраструктурних проєктах. Це означає, що Деражне може використати досвід Олики у сфері цифровізації та земельного менеджменту, а Олика — перейняти практики соціальної підтримки та догляду за вразливими групами. Олицькій громаді (Луцький район, Волинська область) вже реалізовано низку проєктів у сферах інфраструктури, земельних відносин, цифрової трансформації та соціального розвитку. Основний акцент робиться на модернізації комунальних послуг, управлінні земельними ресурсами та впровадженні цифрових сервісів.

Іхтіологічні заказники (заповідники для охорони рибних ресурсів) є не лише в Деражненській громаді, а й у низці інших громад України. Найбільш відомі приклади — у Волинській, Черкаській, Львівській та Луганській областях.

Область	Громада / район	Назва заказника	Особливість
Черкаська область	Роський регіон	Іхтіологічний заказник «Роський»	Охорона нерестовищ та рідкісних видів риб у річці Рось
Львівська область	Городоцька громада	Касперівсько-Городоцький, Городоцько-Добрівлянський	Збереження іхтіофауни у місцевих водоймах
Тернопільська область	Козівська громада	Козівський заказник	Охорона популяцій риб у ставках і річках
Луганська область	Новопсковська та Старобільська громади	Айдарський заказник (дві ділянки)	Збереження рибних ресурсів у річці Айдар
Донецька область	Донецька громада	Донецький заказник	Охорона рибних запасів у місцевих водоймах
Волинська область	Шацька громада	Іхтіологічні заказники в системі Шацьких озер	Збереження унікальної іхтіофауни Полісся

- Деражненська громада має **схожий природоохоронний статус** із громадами, де є водойми з рідкісними видами риб.

- Це відкриває можливості для **екологічних проєктів**: моніторинг водних ресурсів, розвиток екотуризму, освітні програми для школярів.
- Досвід інших громад (наприклад, Шацької чи Городоцької) можна використати для залучення грантів на збереження біорізноманіття та розвиток рекреаційних програм.

Іхтіологічні заказники є у багатьох громадах України — від Волині до Черкащини. Це означає, що Деражненська громада може позиціонувати свій заказник як **частину національної мережі природоохоронних територій**, використовуючи досвід інших для розвитку екологічних і туристичних проєктів.

Сусідні громади Волині мають схожий ресурсний рівень із Деражненською: середній бюджет, активні мешканці, базова інфраструктура. Водночас вони демонструють приклади у сферах:

- екології (Шацька громада),
- безпеки (Забродівська громада),
- культури та пам'яті (Турійська громада).

Це означає, що Деражненська громада може будувати партнерство із сусідніми громадами Волині для спільних грантових заявок — наприклад, у сфері екології, безпеки чи культурної спадщини.

Заявка на проєкт

Назва проєкту: «Добрі руки Деражного: догляд за саодинокими людьми»

Опис проблеми	У Деражному проживають шість саодиноких людей похилого віку, які потребують регулярної допомоги у побуті, харчуванні та саоціальної підтримці. Через обмежені ресурси громада не має можливості забезпечити їх догляд власними силами. Це створює ризики саоціальної ізоляції та погіршення стану здоров'я
Мета проєкту	Організувати систему базового догляду для шести саодиноких людей у Деражному шляхом залучення волонтерів, партнерства з бізнесом та грантової підтримки, використовуючи успішний закордонний досвід.
Завдання	Сформувати волонтерську групу «Добрі руки Деражного».Забезпечити доставку продуктів та медикаментів для шести осіб. Організувати саоціальні зустрічі та психологічну підтримку.Залучити місцевий бізнес до співфінансування. Адаптувати європейські практики догляду за літніми людьми.
Використання закордонного досвіду	Німеччина: модель «Pflegedienst» — мобільні саослужби догляду, які відвідують літніх людей вдома. У Деражному це можна реалізувати через волонтерські патрулі. Польща: програма «Senior+» — денні центри для спілкування та підтримки. У нашому випадку — саоціальні зустрічі у школі чи клубі. Швеція: концепція «community care» — громада бере відповідальність за базовий догляд, а держава чи донори підтримують фінансово. Це можна адаптувати через партнерство бізнесу та гранти.
Цільова аудиторія	Шість саодиноких людей похилого віку (60+), які проживають у Деражному.
Очікувані результати	Регулярна допомога шести людям протягом року.Залучення щонайменше 10 волонтерів.Партнерство з 2–3 місцевими підприємствами. Зменшення саоціальної ізоляції та покращення якості життя. Впровадження європейських практик у локальний контекст.
Бюджет (орієнтовний)	Продукти та медикаменти – 30 000 грн. Транспортні витрати – 10 000 грн. • Організація волонтерської програми – 10 000 грн.Загальний бюджет: 50 000 грн.
Джерела фінансування	Міжнародні гранти (ЄС, ПРООН, USAID).Саоціально відповідальний бізнес. Добровільні внески громади.
Термін реалізації	12 місяців (з можливістю продовження)

Заявка на проєкт

Назва проєкту: Чиста громада – безпечне майбутнє. Відновлення аварійних мереж водовідведення у Деражному»

Опис проблеми	На території селища Деражне аварійний стан мереж водовідведення створює загрозу для здоров'я населення та функціонування ключових соціальних закладів – лікарні, дитячого садочку та школи. Несправні системи призводять до забруднення довкілля, ризику поширення інфекційних захворювань та погіршення якості життя мешканців
Мета проєкту	Відновити та модернізувати аварійні мережі водовідведення у Деражному, забезпечивши безпечні санітарні умови для лікарні, дитячого садочку, школи та всієї громади.
Завдання	Провести технічний аудит існуючих мереж.Замінити аварійні ділянки трубопроводів.Встановити сучасні системи очищення та контролю. Забезпечити підключення соціальних закладів до оновленої мережі. Залучити фінансування від міжнародних донорів та бізнес-партнерів.
Використання закордонного досвіду	Польща: програми модернізації комунальної інфраструктури за підтримки ЄС (Operational Programme Infrastructure and Environment). Німеччина: практика «зеленої інфраструктури» – інтеграція енергоефективних технологій у системи водовідведення. Чехія: муніципальні партнерства з бізнесом для фінансування інженерних мереж.
Цільова аудиторія	Учні та вихованці дитячого садочку та школи (~400 дітей). Пацієнти та персонал лікарні (~200 осіб щоденно). Уся громада Деражного (~5 000 мешканців).
Зацікавлені стейкхолдери	<p>Місцева громада: Жителі Деражного, які отримають безпечні санітарні умови.Батьки дітей, що відвідують школу та дитячий садочок.</p> <p>Соціальні заклади: Лікарня – потребує стабільної системи водовідведення для безпечного лікування пацієнтів. Школа та дитячий садочок – гарантія здоров'я дітей та працівників.</p> <p>Місцева влада:Селищна рада та комунальні служби – відповідальні за інфраструктуру.Зацікавлені у підвищенні довіри громади та залученні інвестицій.</p> <p>Бізнес:Будівельні компанії – потенційні виконавці робіт. Агропідприємства – зацікавлені у чистому довкіллі та соціальній відповідальності.Місцеві магазини та підприємці – можуть підтримати матеріально чи ресурсами.</p> <p>Міжнародні донори та фонди:ЄС (програми LIFE, Horizon, Interreg) – фінансування інфраструктурних проєктів.ПРООН, USAID, UNICEF – підтримка соціально значимих ініціатив. Екологічні фонди – інвестиції у сталий розвиток та охорону довкілля.</p> <p>Освітні та наукові установи: Університети та коледжі – можуть долучитися до моніторингу якості води та розробки інноваційних рішень.</p>
Очікувані результати	Повне відновлення аварійних ділянок мереж водовідведення. Забезпечення безпечних санітарних умов у лікарні, школі та дитячому садочку.Зменшення ризику інфекційних захворювань. Підвищення довіри

	громади до місцевої влади та партнерів. Створення моделі сталого управління інженерною інфраструктурою.
Інноваційність	Проект поєднує технічну модернізацію з соціальною відповідальністю, використовуючи європейські практики та партнерство бізнесу
Бюджет (орієнтовний)	Технічний аудит – 100 000 грн. Заміна аварійних ділянок труб – 1 000 000 грн. Системи очищення та контролю – 500 000 грн. Підключення соціальних закладів – 400 000 грн. Загальний бюджет: 2 000 000 грн.
Джерела фінансування	Міжнародні гранти (ЄС, ПРООН, USAID). <ul style="list-style-type: none"> • Соціально відповідальний бізнес (будівельні та агропідприємства). • Добровільні внески громади.
Термін реалізації	18 місяців (з можливістю продовження).

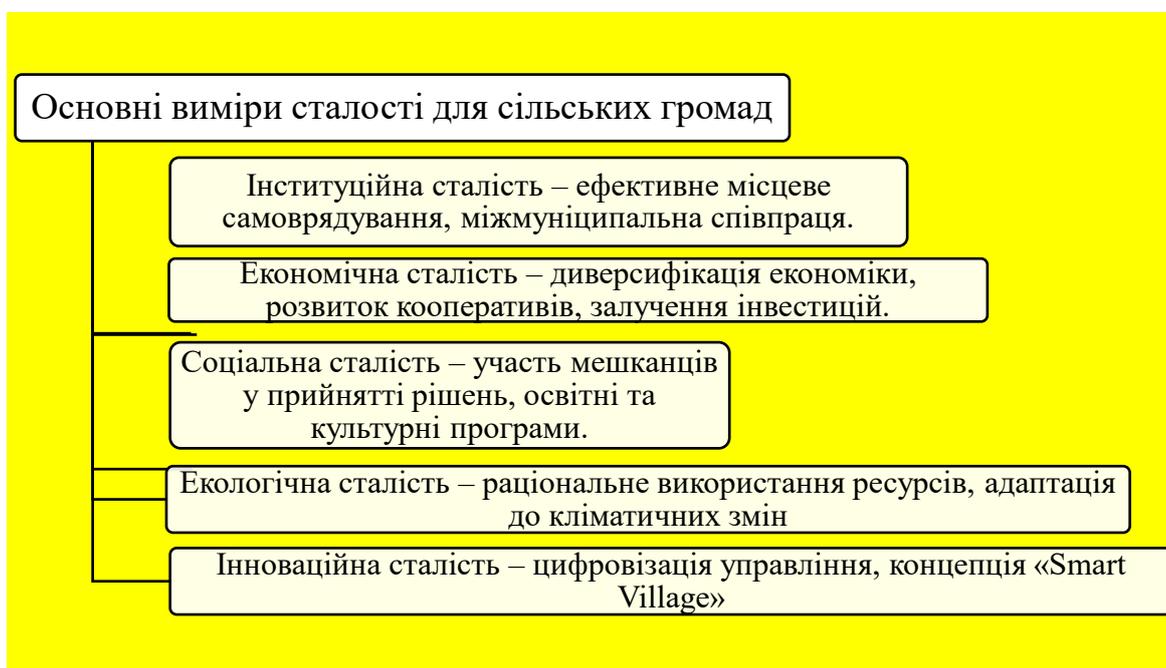
3.2. Сталість у впровадженні стратегічних напрямів розвитку. 55

Сільські громади України перебувають у стані постійних трансформацій, що зумовлені економічними, соціальними та екологічними викликами. Забезпечення сталості стратегічних напрямків розвитку є ключовим чинником їхньої життєздатності та конкурентоспроможності. Сталість у стратегічному розвитку розглядається як здатність громади:

- зберігати цілісність стратегічних планів незалежно від політичних змін;
- адаптуватися до зовнішніх викликів;
- забезпечувати баланс між економічними, соціальними та екологічними інтересами.

У сфері місцевого самоврядування сталість означає, що стратегічні плани розвитку громади (наприклад, у сфері соціального захисту чи цифрової демократії) не зупиняються при зміні політичних лідерів, а продовжуються завдяки інституційним механізмам і залученню громадян. У сільських громадах сталість має особливе значення, адже вони часто стикаються з обмеженими

ресурсами, демографічними викликами та залежністю від зовнішніх факторів (ринків, державної політики, клімату).



Стратегічні плани розвитку з індикаторами, громадські бюджети, кооперативні моделі, партнерства з університетами є практичними інструментами їх реалізації

Успішний приклад сталого розвитку сільської громади в Україні – це поєднання економічної диверсифікації, соціальної згуртованості та екологічної відповідальності. Найчастіше він базується на принципах участі мешканців, прозорості управління та інноваційності.

В даному дослідженні проаналізовано ряд успішно реалізованих проєктів. Розвиток «Лавандової мануфактури» як туристично-аграрного проєкту в Перечинській громаді (Закарпаття) створило робочі місця, залучило туристів і дало новий імпульс місцевій економіці. Стратегія розвитку до 2027 року, розроблена спільно з USAID в Білківській громаді (Закарпаття) . Вона включає економічну диверсифікацію, розвиток інфраструктури та залучення мешканців до планування. Європейський досвід (IPARD III, програма ЄС) проєктується

через підтримку сільських громад шляхом фінансування аграрних кооперативів, розвиток зелених технологій та інноваційних сервісів.

Європейський досвід показує, що сталий розвиток сільських громад можливий лише через комплексний підхід: інвестиції в інфраструктуру, підтримку місцевих ініціатив, екологічні технології та культурну спадщину. Для України це шанс не лише модернізувати сільські території, а й зробити їх конкурентними на європейському рівні. Приклади реалізації успішних моделей представлено в таблиці 3.5.

Гусінг (Австрія)	<p>Енергетична незалежність: громада інвестувала у біогазові станції, сонячні панелі та деревні пелети. Економічний ефект: створено понад 1 000 робочих місць у сфері зеленої енергетики та суміжних галузях.</p> <p>Соціальна згуртованість: мешканці активно залучені до прийняття рішень, працюють у кооперативах.</p> <p>Екологічний результат: зменшення викидів CO₂, розвиток екотуризму.</p>
польські громади в рамках програми LEADER	<p>Кооперативи та агротуризм: місцеві жителі створюють спільні бренди продукції та туристичні маршрути. Фінансування ЄС: кошти спрямовуються на розвиток інфраструктури, підтримку малого бізнесу. Результат: зростання доходів громад, збереження молоді у селах, розвиток локальної ідентичності.</p>
французькі сільські території	<p>Збереження культурної спадщини: громади інтегрують традиційні ремесла та гастрономію у стратегії розвитку.</p> <p>Туризм як драйвер: сталий туризм забезпечує додаткові доходи та популяризує місцеву культуру.</p> <p>Соціальна інклюзія: підтримка жіночого та молодіжного підприємництва</p>

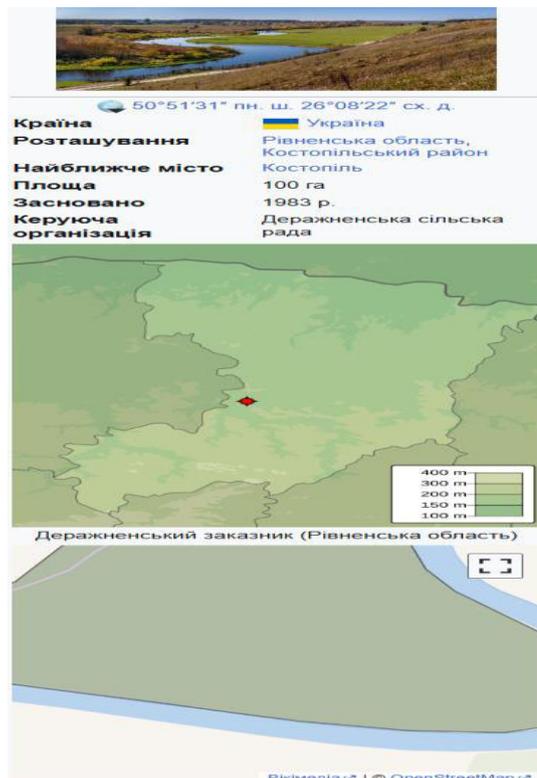
Адаптація європейських прикладів реалізованих проєктів сталого розвитку для Деражного може відбуватись наступним чином (рис.3.2)



рис. 3.2. Впровадження стратегічних європейських напрямів сталого розвитку в Стратегію Деражненської громади

Також в даному дослідженні запропоновано проєкт розвитку Іхтіологічного заказника місцевого значення «Деражненський».

Сталий розвиток природоохоронних територій є ключовим інструментом збереження біорізноманіття та формування екологічно відповідального суспільства. В Україні особливу роль відіграють заказники місцевого значення, які поєднують природоохоронну функцію з освітньою та соціальною. Одним із таких об'єктів є Іхтіологічний заказник місцевого значення «Деражненський», що має значний потенціал для інтеграції європейських практик сталого розвитку. Збереження рідкісних видів риби та водних екосистем, формування умов для відновлення природних ландшафтів, моніторинг стану водойм та контроль антропогенного впливу вказує на природоохоронну цінність цього проєкту. Проведення програм екологічної освіти для школярів і студентів, створення локальних екоцентрів та інтерактивних освітніх маршрутів, залучення громади через волонтерські акції («Чисті водойми Деражного») впливатимуть на освітній та соціальний вимір цього проєкту. Розвиток екотуризму та формування культурної ідентичності буде реалізовуватись через розробку екологічних



маршрутів («Стежками заказника «Деражненський»), популяризацію місцевих традицій та культурних практик у поєднанні з природоохоронною діяльністю та формування бренду громади як екологічно відповідальної території.

Сталий розвиток Іхтіологічного заказника місцевого значення «Деражненський» можливий лише через комплексний підхід:

- екологічний (збереження біорізноманіття),
- освітній (екологічна просвіта),
- соціальний (участь громади),
- економічний (екотуризм та грантові програми).

Це дозволить перетворити заказник на осередок екологічної культури та сталого розвитку громади, інтегрований у європейський контекст.

Бізнес-партнерами цього проєкту можуть бути ті компанії й організації, які отримують вигоду від поєднання екологічної відповідальності, туризму та місцевого розвитку. Для Деражненського заказника це означає створення партнерської моделі: громада + бізнес + міжнародні програми.

Агробізнес та фермерські кооперативи можуть підтримати проєкт для збереження чистих водойм, що прямо впливає на якість продукції. Спільні бренди «екологічно чистих продуктів» із маркуванням «вирощено поруч із заказником».

Туристичні компанії та зелені садиби зацікавлені у створенні екологічних маршрутів, рибальських турів, фестивалів природи. Можуть інвестувати у розвиток інфраструктури (еко-стежки, інформаційні центри).

Готельно-ресторанний бізнес зацікавлений у використанні локальних продуктів у меню з брендом «Деражненський». В організації гастрономічних турів, що поєднують природу та місцеву кухню.

Енергетичні та екологічні компанії можуть долучитись до даного проєкту як постачальники сонячних панелей, біоенергетичних технологій. Зацікавлені у проєктах «зеленої енергії» для заказника та громади.

Освітні та ІТ-компанії у розробці цифрових платформ для моніторингу стану водойм. Створення інтерактивних додатків для екотуризму («Віртуальна карта заказника «Деражненський»).

Фінансові установи та банки можуть інвестувати у проєкт як у соціально відповідальний бізнес та запропонувати «зелені кредити» для фермерів та підприємців, що працюють поруч із заказником.

3.3. Євроінтеграційна та донорська підтримка розвитку сільських громад .

Євроінтеграційна підтримка розвитку сільських громад в Україні базується на адаптації європейських програм (LEADER, IPARD) та використанні фондів ЄС для сталого розвитку, інфраструктури й залучення громадянського суспільства. Програма LEADER є одним із найуспішніших інструментів Спільної аграрної політики ЄС. Вона передбачає створення *локальних груп дій* (Local Action Groups), які об'єднують владу, бізнес та громаду для реалізації проєктів розвитку. Щонайменше 5% коштів Європейського сільськогосподарського фонду розвитку сільських територій (EAFRD) спрямовується на проєкти LEADER. Спільна аграрна політика ЄС (CAP) має бюджет 378 млрд євро на 2021–2027 рр., з яких 95,5 млрд євро виділено на розвиток сільських територій через EAFRD. Додатково діє Європейський гарантійний фонд (EAGF) для прямої підтримки фермерів. Програма IPARD III (Instrument for Pre-Accession Assistance in Rural Development) - рамкова програма ЄС для країн-кандидатів, включно з Україною. Передбачає 13 напрямів фінансування, серед яких: розвиток фермерських господарств, модернізація інфраструктури, підтримка зелених технологій.

Це відкриває доступ до значних фінансових ресурсів, які можуть бути спрямовані на розвиток інфраструктури, фермерських господарств та соціальних послуг у селах. Програма LEADER особливо важлива для формування *громадських партнерств* і залучення місцевих жителів до управління розвитком. IPARD III допомагає Україні адаптуватися до стандартів ЄС та підготувати сільські громади до інтеграції у європейський економічний простір.

Деражненська громада може використати європейські інструменти розвитку сільських територій (LEADER, IPARD, CAP) через локальну адаптацію — створення партнерств, залучення грантів та інтеграцію цифрових рішень. Деражненська громада може стати пілотною моделлю євроінтеграційного розвитку у Рівненській області. Ключовими при цьому є партнерство влади, бізнесу та громадянського суспільства, а також цифровізація управління. Запропонована дорожня карт(таблиця 3.1.) а дозволяє поетапно інтегрувати громаду у європейський простір, використовуючи фінансові та інституційні можливості ЄС. Мета розробки даної карти - інтегрувати європейські інструменти розвитку сільських територій (LEADER, IPARD, CAP) у стратегію громади, забезпечивши сталий розвиток, прозорість та залучення громадянського суспільства.

Таблиця 3.1.

Дорожня карта інтеграції Деражненської громади у європейський простір

Короткострокові кроки (0–1 рік)	<p>Створення локальної групи дії (LAG): об'єднання влади, бізнесу та громадських організацій.</p> <p>Аналіз потреб громади: визначення пріоритетів (інфраструктура, аграрний сектор, соціальні послуги).</p> <p>Підготовка до участі в програмах IPARD III: навчання місцевих лідерів, консультації з експертами.</p> <p>Запуск електронних інструментів демократії: онлайн-опитування та консультації для залучення мешканців.</p>
Середньострокові кроки (1–3 роки)	<p>Реалізація перших проектів LEADER: розвиток кооперативів, підтримка малого бізнесу, створення молодіжних просторів. Залучення грантів IPARD III: модернізація фермерських господарств, розвиток переробки продукції. Інвестиції в інфраструктуру: дороги, водопостачання, цифрові мережі.</p>

	Впровадження GIS-системи: моніторинг земельних ресурсів та стану інфраструктури.
Довгострокові кроки (3–7 років)	Інтеграція у Спільну аграрну політику ЄС (CAP): доступ до фондів EAFRD для сталого розвитку. Розвиток зеленої економіки: проекти з відновлюваної енергетики, органічного землеробства. Формування бренду громади: просування локальних продуктів на європейські ринки. Створення відкритих реєстрів та дашбордів: прозорість використання коштів, підвищення довіри населення.

Досліджено в цій роботі також приклади реалізованих проектів за програмами LEADER та IPARD в європейських сільських громадах. Приклади використання євроінтеграційної підтримки для розвитку інфраструктури, бізнесу та соціальних послуг.

В Польщі за програмою LEADER (ЄС) створено локальні групи дій (LAG), які фінансували розвиток сільського туризму, реконструкцію культурних центрів та підтримку місцевих ремесел. У Малопольському воєводстві громади реалізували проекти зі створення туристичних маршрутів та агротуристичних садиб. У Франції LEADER фінансував розвиток коротких ланцюгів постачання продуктів (від ферми до споживача), що підвищило доходи фермерів і довіру споживачів. У регіоні Овернь громади створили спільні ринки для місцевих виробників. Іспанія реалізувала проекти з відновлення історичних будівель та їх використання для культурних і туристичних цілей. Як приклад у Каталонії відновлено старі винні погребі, які стали туристичними об'єктами.

За програмою IPARD III (країни-кандидати до ЄС) Сербія отримала фінансування модернізації молочних ферм: закупівля сучасного обладнання для доїння та охолодження молока, підтримку розвитку сільських доріг та водопостачання для підвищення якості життя у громадах. Північна Македонія

за даним проєктом інвестувала у переробку фруктів та овочів -створила кооперативи для виробництва соків та джемів та розвинула екологічний туризм у гірських районах. Підтримка молодих фермерів в Албанії шляхом отримання грантів на створення нових господарств та розвиток органічного землеробства. Також поступили інвестиції у відновлювану енергетику для сільських територій.

LEADER може бути адаптований для розвитку локальних туристичних маршрутів, агротуризму та культурних центрів. IPARD III відкриває можливості для модернізації фермерських господарств, розвитку переробки та екологічних проєктів. Для Деражненської громади доречними є проєкти з кооперації фермерів, розвитку органічного землеробства та створення молодіжних бізнес-ініціатив.

В рамках даного дослідження розроблена проєктна заявка з якою можна звернутись по залученню донорських коштів.

Проєктний паспорт: Агро-еко кластер Деражне

Мета	Створення локального агро-еко кластеру, що об'єднує фермерів, громаду та бізнес для розвитку органічного землеробства, переробки продукції та екотуризму.
Завдання	Перехід частини господарств на органічні стандарти. Створення фермерського кооперативу для спільного збуту продукції. Запуск міні-цехів для переробки фруктів, овочів та молочної продукції. Формування бренду «Продукти Деражного» для просування на регіональних та європейських ринках. Розвиток зелених туристичних маршрутів та агротуристичних садиб. Створення GIS-карти ресурсів громади. Запровадження онлайн-опитувань та консультацій для залучення мешканців.
Етапи реалізації	Короткострокові (0–1 рік) Формування локальної групи дії (LAG).

	<p>Аналіз ресурсного потенціалу громади.</p> <p>Підготовка до участі у програмі IPARD III.</p> <p>Середньострокові (1–3 роки)</p> <p>Реалізація перших проєктів LEADER.</p> <p>Залучення грантів IPARD III для модернізації фермерських господарств.</p> <p>Інвестиції в інфраструктуру (дороги, водопостачання, цифрові мережі).</p> <p>Впровадження GIS-системи.</p> <p>Довгострокові (3–7 років)</p> <p>Інтеграція у Спільну аграрну політику ЄС (CAP).</p> <p>Розвиток зеленої економіки та органічного землеробства.</p> <p>Створення бренду громади та вихід на європейські ринки.</p> <p>Запровадження відкритих реєстрів та дашбордів для прозорості</p>
Джерела фінансування	Програма IPARD III. Фонди ЄС (EAFRD, CAP). Державні та обласні програми підтримки. Міжнародні гранти та донорські організації. Внески місцевих підприємців та кооперативів
Очікувані результати	Нові робочі місця та зростання доходів фермерів. Вихід продукції на європейські ринки. Залучення молоді та ВПО до розвитку громади. Збереження природних ресурсів та розвиток органічного виробництва. Підвищення довіри населення через прозорість управління.

Проєкт «Агро-еко кластер Деражне» може стати пілотною моделлю євроінтеграційного розвитку сільських громад у Рівненській області, поєднуючи місцеві ресурси з європейськими програмами та стандартами.

Війна в Україні спричинила руйнування та зміни в житті мільйонів людей. По всій країні територіальні громади стикаються з численними викликами, пов'язаними як з відновленням пошкодженої інфраструктури так і забезпеченням базових потреб населення, підтримкою економіки та психологічною допомогою постраждалим, переселенням людей з небезпечних регіонів. В умовах цих викликів співпраця з донорськими організаціями європейських держав стає критично важливою для українських територіальних громад.

Допомога з боку європейських партнерів може бути спрямована за такими напрямками (рис.3.1).

Фінансування гуманітарних програм	<ul style="list-style-type: none"> • надання їжі, води, медикаментів, одягу та інших товарів першої необхідності.
Відновлення пошкодженої інфраструктури	<ul style="list-style-type: none"> • житлових будинків, шкіл, лікарень, доріг, мостів, електричних мереж тощо.
Підтримка малого та середнього бізнесу	<ul style="list-style-type: none"> • надання кредитів, грантів, консультацій та інших форм допомоги.
Реалізація програм соціальної підтримки	<ul style="list-style-type: none"> • допомога людям, які втратили роботу, житло або близьких.

Рис.3.1. Напрямки за якими може бути спрямована допомога з боку європейських партнерів для територіальних громад в Україні в умовах війни

Напрямки, підтримки включають фінансування гуманітарних програм для забезпечення основних потреб населення, відновлення пошкодженої інфраструктури для забезпечення життєвого комфорту та безпеки громадян, підтримку малого та середнього бізнесу для відновлення економічної стабільності та соціальних програм для тих, хто постраждав від воєнного конфлікту.

Співпраця з донорами повинна ґрунтуватися на певних принципах, як представлено в табл.3.2.

Принципи територіальної співпраці з донорами

№	Принципи	Характеристика
1.	Прозорості	чітке планування використання коштів, звітність перед громадою та донорами.
2.	Підзвітності	ефективне використання ресурсів, досягнення поставлених цілей.
3.	Участі	залучення громадян до процесу прийняття рішень та реалізації проектів.

Джерело: складено автором

Дані механізми сприяють євроінтеграції країни, оскільки реалізація спільних проектів та впровадження європейських стандартів сприяє зближенню, зміцненню довіри та партнерства між сторонами. Також це підсилює демократичні цінності спонукаючи до реформ посиленню стандартів громадянського суспільства.

Напрямки програм відновлення та підтримки, які пропонують донори представлені в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Напрямки	Проекти
Відновлення інфраструктури.	Проект «Прозоре місто». Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР) надає кредитні кошти для модернізації системи вуличного освітлення. Це дозволить не лише покращити якість життя мешканців, але й заощадити кошти на електроенергії. Проект «Розвиток громад Східної України». Європейська Комісія надає гранти для відновлення шкіл, лікарень та інших соціальних об'єктів у Східному регіоні. Це допоможе покращити доступ до базових послуг для жителів цих регіонів.
Підтримка малого та середнього бізнесу	Програма «Go Global». Міжнародна фінансова корпорація (IFC) надає кредити та консультації малим та середнім підприємствам, які прагнуть вийти на міжнародні ринки. Це допоможе створити нові робочі місця та стимулювати економічне зростання. Проект «Підтримка підприємництва

	в Україні». Європейський Союз надає гранти для розвитку бізнес-інкубаторів та коворкінг-центрів в Україні. Це допоможе молодим підприємцям отримати необхідну підтримку для створення та розвитку свого бізнесу
Соціальна підтримка	Проект «Продовольча безпека». Продовольча та сільськогосподарська організація ООН (ФАО) надає продовольчу допомогу вразливим верствам населення в Україні. Це допоможе запобігти голоду та недоїданню. Проект «Психосоціальна підтримка». Всесвітня організація охорони здоров'я (ВООЗ) надає психологічну допомогу жертвам війни та членам їхніх сімей. Це допоможе їм впоратися з травмами та повернутися до нормального життя.
Розвиток демократії та врядування.	Проект «Боротьба з корупцією». Європейське бюро з протидії шахрайству (OLAF) надає допомогу українським правоохоронним органам у розслідуванні корупційних злочинів. Це допоможе зміцнити верховенство права та створити сприятливий клімат для інвестицій.

В табл. 3.4. представлено заходи щодо покращення діяльності Деражненської територіальної громади шляхом впровадження нових управлінських механізмів з донорськими організаціями європейських держав.

Таблиця 3.3

Заходи щодо покращення діяльності Деражненської територіальної громади шляхом співпраці з донорськими організаціями європейських держав

Захід	Опис	Очікуваний результат
1. Налагодження контактів з донорськими організаціями	<ul style="list-style-type: none"> - створити список донорських організацій, які надають допомогу Україні; - звернутися до цих організацій з офіційними листами з проханням про допомогу; - налагодити контакти з представниками цих організацій. 	<ul style="list-style-type: none"> - отримання інформації про доступні програми допомоги; - залучення потенційних партнерів для співпраці.
2. Підготовка проектів	<ul style="list-style-type: none"> - провести аналіз потреб громади; - розробити проекти, спрямовані на вирішення цих потреб; - підготувати пакети документів для подання на конкурс грантів. 	Отримання фінансування для реалізації важливих проектів.
3. Реалізація проектів	<ul style="list-style-type: none"> - ефективно та прозоро використовувати отримані кошти; - звітувати про хід реалізації проектів донорським організаціям; - забезпечити стійкість результатів проектів. 	<ul style="list-style-type: none"> - покращення життя мешканців громади; - підвищення рівня довіри до влади.
4. Зв'язки з громадськістю	<ul style="list-style-type: none"> - інформувати мешканців громади про діяльність з донорськими організаціями; - залучати громадян до участі в проектах; - проводити заходи з популяризації європейських цінностей. 	<ul style="list-style-type: none"> - підвищення рівня обізнаності громадян про можливості співпраці з донорськими організаціями; - зміцнення зв'язків між громадою та європейськими партнерами.

Джерело: складено автором

Під час реалізації проектів необхідно систематично звітувати про хід їхньої реалізації донорським організаціям. Це дозволяє не лише контролювати використання коштів, а й демонструє відкритість та відповідальність перед партнерами. Якісний звіт про результати дозволяє оцінити ефективність проекту та визначити додаткові можливості для його вдосконалення.

Окрім цього, для забезпечення стійкості результатів проектів важливо розробити стратегію післяпроектного періоду. Це може включати в себе створення механізмів для забезпечення функціонування нових сервісів або

інфраструктури, підтримку учасників проекту у подальшому розвитку, а також інші заходи, спрямовані на збереження та розвиток досягнутих результатів. Забезпечення стійкості результатів дозволяє максимізувати соціальні та економічні вигоди від реалізації проектів та забезпечує їхню тривалу позитивну імпакт.

Для успішної співпраці з донорськими організаціями важливо активно взаємодіяти з громадськістю та інформувати мешканців громади про діяльність, яка відбувається за участю таких організацій. Це може включати регулярне інформування через місцеві ЗМІ, соціальні мережі, а також проведення громадських зборів та інших заходів. Це допомагає залучити увагу громадян до важливих питань та сприяє підтримці проектів, що реалізуються за участю донорських організацій.

Окрім того, важливо активно залучати громадян до участі в проектах. Це може бути реалізовано через відкриті конкурси на участь у проектах, громадські обговорення чи опитування щодо пріоритетів розвитку громади. Залучення громадян дозволяє враховувати їхні потреби та інтереси при плануванні та реалізації проектів.

Також важливо проводити заходи з популяризації європейських цінностей серед мешканців громади. Це може бути здійснено через організацію культурних заходів, фестивалів, виставок, конференцій та інших подій, що демонструють європейський досвід та цінності. Популяризація європейських цінностей сприяє формуванню позитивного ставлення до співпраці з європейськими партнерами та зміцненню зв'язків між громадою та європейськими партнерами.

Заходи щодо покращення діяльності Деражненської територіальної громади під час війни шляхом співпраці з донорськими організаціями європейських держав мають на меті покращити якість життя мешканців та зміцнити соціально-економічну ситуацію в громаді. Очікуваний результат включає отримання інформації про доступні програми допомоги та залучення потенційних партнерів для співпраці. Реалізація проектів за підтримки донорських організацій сприятиме покращенню життя мешканців та

підвищенню рівня довіри до влади. Важливим елементом є також інформування громадян про можливості співпраці з донорськими організаціями та популяризація європейських цінностей, що сприятиме зміцненню зв'язків між громадою та європейськими партнерами.

Таблиця 3.2

Стратегічні напрямки розвитку Деражненської територіальної громади

Напрямок розвитку	Опис	Мета	Завдання
1	2	3	4
1. Економічний розвиток та ріст підприємницької діяльності	Сприяння розвитку малого та середнього бізнесу, формування сприятливого інвестиційного середовища, стимулювання інноваційної діяльності.	Збільшення бюджету громади, створення нових робочих місць, покращення якості життя мешканців.	Формування сприятливого бізнес-середовища через розробку та впровадження «Програми розвитку малого та середнього бізнесу». створення індустріального парку/бізнес-інкубатора; - спрощення процедур отримання дозволів на ведення бізнесу; - підтримка експорту продукції місцевих виробників; - розвиток туризму.
2. Розвиток людського капіталу	Підвищення рівня освіти та кваліфікації мешканців громади, створення умов для їх самореалізації та розвитку творчого потенціалу.	Забезпечення громади кваліфікованими кадрами, підвищення конкурентоспроможності місцевої економіки.	- покращення якості освіти в школах та закладах професійно-технічної освіти; - розвиток інклюзивної освіти; - створення нових можливостей для отримання додаткової освіти та перекваліфікації; - підтримка талановитої молоді.

1	2	3	4
3. Збереження довкілля та екологічна безпека	Забезпечення екологічно чистого та безпечного середовища для життя мешканців громади.	Збереження природних ресурсів для майбутніх поколінь, покращення стану довкілля.	<ul style="list-style-type: none"> - впровадження енергоефективних технологій; - зменшення викидів забруднюючих речовин в атмосферу; - захист водних ресурсів; - розширення зелених зон; - запровадження системи роздільного збирання сміття.
4. Розвиток культури та спорту	Створення умов для розвитку культурного та спортивного життя громади, популяризації здорового способу життя.	Підвищення культурного рівня мешканців, формування здорової нації.	<ul style="list-style-type: none"> - підтримка творчих колективів та закладів культури; - організація культурних заходів та фестивалів; - розвиток спортивної інфраструктури; - підтримка спортсменів та спортивних команд.
5. Удосконалення системи управління та забезпечення публічної участі	Забезпечення прозорості та ефективності діяльності органів місцевого самоврядування, активізація участі громадян в управлінні справами громади.	Підвищення рівня довіри до влади, прийняття рішень, що відповідають інтересам громади.	<ul style="list-style-type: none"> - запровадження електронної демократії; - створення механізмів прямої участі громадян в управлінні справами громади; - посилення контролю за діяльністю органів місцевого самоврядування; - проведення регулярних звітів перед громадою.

Джерело: складено автором

Економічний розвиток та ріст підприємницької діяльності в Деражненській територіальній громаді. Основою для економічного зростання є сприяння розвитку малого та середнього бізнесу. Саме цей сектор економіки являється головною рушійною силою у створенні нових робочих місць, підвищенні добробуту громади та у залученні інвестицій. В першу чергу мають бути створені сприятливі умови для підприємців, шляхом розробки та впровадження «Програми розвитку малого та середнього бізнесу». Програма

повинна включати в себе розвиток нових та існуючих підприємств, забезпечення підтримки підприємств шляхом надання фінансових, юридичних і консалтингових послуг, а також створення інформаційної платформи для обміну знаннями та досвідом. Залучення інвестицій у розвиток економіки громади сприятиме зростанню бюджетних надходжень, що створить можливості для реалізації соціально-економічних проєктів, спрямованих на підвищення добробуту населення. Розвиток підприємництва та інвестиційна активність забезпечать створення нових робочих місць, що, у свою чергу, зменшить рівень безробіття та підвищить доходи мешканців. Одночасно стимулювання інноваційної діяльності стане запорукою економічної стійкості та конкурентоспроможності місцевої економіки у довгостроковій перспективі.

1.1. Розробка та впровадження «Програми розвитку малого та середнього бізнесу» є одним із ключових завдань, що має стати основним інструментом підтримки підприємництва. Програма передбачає надання фінансової допомоги, забезпечення доступу до кредитних ресурсів, запровадження пільг і субсидій, а також організацію навчальних семінарів і тренінгів для підприємців. Водночас важливим напрямом є створення сприятливих умов для залучення інвестицій шляхом гарантування прозорості та відкритості процедур, спрощення бюрократичних вимог і забезпечення високої якості адміністративних послуг.

1.2. Створення індустріального парку або бізнес-інкубатора є важливим кроком для розвитку підприємництва, адже вони забезпечують доступ підприємців до сучасної інфраструктури, технічного обладнання та професійної консультаційної підтримки. Індустріальні парки можуть стати ефективною платформою для розширення виробництва та впровадження інновацій, пропонуючи вигідні умови оренди виробничих приміщень. Бізнес-інкубатори, своєю чергою, сприятимуть становленню стартапів та молодих підприємців, надаючи їм необхідні ресурси для розвитку бізнесу на початкових етапах.

1.3. Спрощення процедур отримання дозволів на ведення бізнесу є одним із ключових напрямів підтримки підприємництва. Це передбачає скорочення термінів оформлення необхідних документів, зменшення адміністративних бар'єрів та забезпечення прозорості всіх процесів. Впровадження електронних сервісів для подання документів і отримання консультацій сприятиме зниженню навантаження на підприємців та підвищенню ефективності їхньої взаємодії з органами влади.

1.4. Підтримка експорту продукції місцевих виробників є важливим чинником розвитку бізнесу в громаді. Вона може передбачати надання консультацій щодо виходу на міжнародні ринки, допомогу у сертифікації продукції відповідно до міжнародних стандартів, а також організацію участі підприємців у міжнародних виставках і форумах. Розширення експортних можливостей сприятиме збільшенню виробничих обсягів та доходів місцевих підприємств, що матиме позитивний вплив на економічний розвиток громади.

1.5. Розвиток туризму слід розглядати як один із важливих напрямів економічного зростання громади. Туристична діяльність сприяє створенню нових робочих місць, модернізації інфраструктури та збільшенню бюджетних надходжень. Для досягнення цих цілей необхідно розробити туристичні маршрути, розвивати відповідну інфраструктуру, популяризувати місцеві культурні та природні об'єкти, а також організовувати тематичні заходи й фестивалі.

2. Розвиток людського капіталу становить один із пріоритетних напрямів стратегії соціально-економічного розвитку територіальної громади. Забезпечення належного рівня освіти та професійної кваліфікації мешканців є визначальним чинником формування конкурентоспроможного суспільства та підвищення якості життя населення.

Одним із пріоритетних завдань є підвищення якості освіти у школах та закладах професійної підготовки. Досягти цього можна шляхом модернізації навчальних програм, впровадження сучасних методик та залучення

висококваліфікованих педагогічних кадрів. Важливим аспектом також є стимулювання саморозвитку вчителів і створення умов для їхнього професійного зростання.

Розвиток інклюзивної освіти є важливою складовою стратегії соціально-економічного розвитку громади. Забезпечення рівного доступу до освітніх послуг для осіб з обмеженими можливостями сприятиме їхньому соціальному включенню та реалізації потенціалу. Для цього необхідно створити спеціалізовані умови навчання та запровадити індивідуалізовані підходи, орієнтовані на потреби кожного учня.

Важливим завданням є створення нових можливостей для здобуття додаткової освіти та перекваліфікації мешканців громади. Це може бути реалізовано шляхом організації курсів, тренінгів і майстер-класів у різних сферах професійної діяльності. Подібні заходи сприятимуть підвищенню кваліфікації населення та їхній адаптації до змін сучасного світу.

Отже, розвиток людського капіталу в Деражненській територіальній громаді є визначальним чинником формування стійкого та процвітаючого суспільства. Посилення освітньої бази, розширення інклюзивних можливостей та створення умов для навчання й перекваліфікації сприятимуть забезпеченню сталого економічного зростання та підвищенню рівня життя населення.

3. Збереження довкілля та гарантування екологічної безпеки становлять важливий напрям стратегії розвитку Деражненської територіальної громади. Головною метою є формування екологічно чистого й безпечного середовища для життя мешканців та раціональне використання природних ресурсів із їхнім збереженням для майбутніх поколінь, що потребує реалізації комплексу відповідних заходів.

3.1. Впровадження енергоефективних технологій передбачає використання сучасних енергоощадних матеріалів та обладнання з метою скорочення енергоспоживання у житловому та комунальному секторах. Реалізація таких

заходів дозволить зменшити обсяги викидів шкідливих речовин в атмосферу та знизити негативний вплив на клімат.

Впровадження енергоефективних технологій також є важливим етапом у забезпеченні екологічно безпечного та раціонального використання ресурсів. Це передбачає застосування сучасних матеріалів і обладнання, спрямованих на скорочення енергоспоживання у житловому та комунальному секторах. До таких заходів належать утеплення будівель, встановлення енергоощадних вікон і дверей, використання сонячних панелей та інших джерел відновлюваної енергії.

Позитивним результатом впровадження енергоефективних технологій є скорочення викидів шкідливих речовин в атмосферу. Зменшення енергоспоживання означає зниження використання вугілля, газу та інших джерел енергії, що супроводжуються утворенням забруднюючих викидів. Це, у свою чергу, сприяє зменшенню негативного впливу на клімат та покращенню якості повітря.

Такий підхід до енергозбереження є важливим не лише з точки зору зменшення негативного впливу на довкілля, а й для досягнення економічних переваг. Використання енергоефективних технологій дозволяє скоротити витрати на комунальні послуги для населення та відкриває нові можливості для розвитку сучасних технологій і промисловості.

Отже, впровадження енергоощадних рішень виступає ключовим елементом стратегії охорони довкілля та забезпечення екологічної безпеки. Це сприятиме не лише зменшенню негативного впливу на клімат і навколишнє середовище, але й стимулюватиме економічний розвиток та підвищення якості життя мешканців громади.

3.2. Зменшення викидів забруднюючих речовин в атмосферу. Досягнення цієї мети можливе шляхом переходу на використання екологічно чистих джерел енергії, зокрема сонячної та вітрової, а також завдяки впровадженню сучасних технологій очищення промислових викидів. Реалізація таких заходів сприятиме

покращенню стану довкілля та зниженню негативного впливу на здоров'я населення.

Зменшення викидів забруднюючих речовин в атмосферу являється одним із ключових напрямів забезпечення екологічної безпеки та раціонального використання природних ресурсів. Його реалізація можлива шляхом переходу на екологічно чисті джерела енергії, зокрема сонячну та вітрову, а також завдяки впровадженню сучасних технологій очищення промислових викидів. Такий підхід сприятиме покращенню стану довкілля та збереженню ресурсів для майбутніх поколінь.

Першочерговим кроком у зменшенні викидів забруднюючих речовин є перехід на екологічно чисті джерела енергії. Використання сонячних та вітрових електростанцій дозволяє суттєво скоротити залежність від вугілля та інших викопних ресурсів, які є основними джерелами парникових газів. Такий підхід сприятиме зниженню негативного впливу на довкілля та формуванню більш стійкої енергетичної системи.

Другим важливим напрямом є впровадження сучасних технологій очищення промислових викидів. Це може включати встановлення фільтрів та спеціалізованих систем очищення, що забезпечують зменшення концентрації шкідливих речовин у викидах та сприяють покращенню якості повітря.

Зменшення викидів забруднюючих речовин в атмосферу є важливим кроком на шляху до формування екологічно безпечного середовища проживання мешканців громади. Реалізація цього завдання сприятиме збереженню природних ресурсів та зниженню негативного впливу на кліматичні процеси..

3.3. Захист водних ресурсів: Для забезпечення належного стану водних об'єктів необхідно реалізувати програми їх очищення та відновлення, а також здійснювати постійний контроль за викидами забруднюючих речовин у водойми. Важливим завданням є впровадження сучасних систем очищення стічних вод безпосередньо у місцях їх утворення та скиду, що сприятиме збереженню якості водних ресурсів та екологічній безпеці громади.

3.4. Розширення зелених зон: Розширення площ зелених насаджень може бути забезпечене шляхом відведення нових територій під парки, сквери та лісові масиви. Реалізація цього завдання сприятиме збереженню біорізноманіття, покращенню якості повітря та створенню сприятливих умов для відпочинку мешканців громади.

3.5. Запровадження системи роздільного збирання сміття: Система роздільного збору відходів забезпечить більш ефективне використання вторинних ресурсів та скорочення обсягів сміття, що потрапляє на полігони. Для реалізації цього завдання необхідно створити відповідну інфраструктуру та організувати інформаційно-просвітницьку роботу серед населення, спрямовану на формування екологічної культури та відповідального ставлення до довкілля.

Одним із ключових завдань є формування належної інфраструктури для ефективного роздільного збору відходів. Це передбачає встановлення контейнерів для різних категорій сміття (пластик, папір, скло, відходи, придатні для переробки) як у громадських місцях, так і на території приватних домоволодінь. Важливим елементом є також організація системи регулярного та належного вивезення відходів

Одночасно із запровадженням системи роздільного збору відходів необхідно здійснювати систематичну інформаційну діяльність, спрямовану на підвищення обізнаності мешканців щодо важливості сортування сміття та правил його здійснення. Така робота може включати проведення навчальних заходів, поширення інформаційних матеріалів (буклетів, пам'яток) та організацію тематичних акцій, що сприятимуть формуванню екологічної культури та відповідального ставлення до довкілля.

Реалізація зазначених заходів сприятиме формуванню сталого та екологічно безпечного середовища проживання мешканців Городоцької територіальної громади. Водночас це забезпечить збереження природних ресурсів та створить умови для їх раціонального використання майбутніми поколіннями.

4. Розвиток культури та спорту. Цей напрям є важливим чинником у формуванні гармонійного та здорового суспільства. Забезпечення належних умов для розвитку культурного та спортивного життя громади сприяє підвищенню культурного рівня мешканців, зміцненню соціальної згуртованості та формуванню здорової нації.

Одним із пріоритетних завдань є забезпечення належних умов для діяльності творчих колективів та культурних установ. Це передбачає надання фінансової підтримки для організації виставок, концертів, театральних постановок та інших культурно-мистецьких заходів, що сприятимуть розвитку культурного життя громади.

Важливим завданням є проведення культурних заходів і фестивалів, спрямованих на популяризацію традицій та культурної спадщини громади. Такі ініціативи сприяють збереженню та розвитку місцевої ідентичності, водночас забезпечуючи інтеграцію громади з іншими культурами та розширення культурного діалогу.

Важливим напрямом є розвиток та модернізація спортивної інфраструктури громади. Це передбачає будівництво нових та оновлення існуючих спортивних майданчиків, стадіонів і комплексів, що забезпечать належні умови для занять фізичною культурою та спортом громадянами різних вікових категорій. Реалізація таких заходів сприятиме формуванню здорового способу життя та підвищенню рівня фізичної активності населення.

Важливим завданням є створення умов для розвитку та досягнень спортсменів і спортивних колективів на національному та міжнародному рівнях. Це передбачає надання фінансової підтримки, організацію якісного тренувального процесу та забезпечення участі у спортивних змаганнях різного рівня. Реалізація таких заходів сприятиме підвищенню спортивного потенціалу та формуванню позитивного іміджу громади.

5. Удосконалення системи управління та забезпечення публічної участі - Цей напрям є ключовим чинником у формуванні сучасного та ефективного суспільства. Його основна мета полягає у забезпеченні прозорості та результативності діяльності органів місцевого самоврядування, а також у створенні умов для активної участі громадян у процесах прийняття рішень та управлінні справами громади.

Важливим етапом розвитку відкритого та доступного управління є впровадження інструментів електронної демократії. Це передбачає створення електронних платформ для збору відгуків і пропозицій від громадян, запровадження механізмів електронного голосування, а також забезпечення вільного доступу до інформації про діяльність та рішення органів влади. Такий підхід сприятиме підвищенню прозорості управління та активізації громадської участі у процесах прийняття рішень.

Забезпечення демократичного процесу є формування ефективних механізмів прямої участі мешканців у вирішенні питань розвитку громади. Це може передбачати проведення громадських обговорень, консультацій та інших форм діалогу, що сприятимуть врахуванню інтересів населення у процесі прийняття управлінських рішень.

Необхідною умовою забезпечення відкритості та прозорості управління є створення ефективної системи контролю за діяльністю органів місцевого самоврядування. Це передбачає проведення регулярних аудитів та перевірок їхньої роботи, а також впровадження дієвих механізмів звітності перед громадою. Такий підхід сприятиме підвищенню довіри населення до органів влади та формуванню культури відповідального управління.

Регулярне інформування населення про діяльність органів місцевого самоврядування є важливим інструментом взаємодії між владою та громадою. Такий підхід забезпечує громадянам можливість отримувати актуальну інформацію щодо прийнятих рішень, а також висловлювати власну позицію та пропозиції, що сприяє формуванню відкритого діалогу та підвищенню довіри до органів влади.

Висновки до розділу 3

Війна в Україні спричинила руйнування та зміни в житті мільйонів людей. По всій країні територіальні громади стикаються з численними викликами, пов'язаними як з відновленням пошкодженої інфраструктури так і забезпеченням базових потреб населення, підтримкою економіки та психологічною допомогою постраждалим, переселенням людей з небезпечних регіонів. В умовах цих викликів співпраця з донорськими організаціями європейських держав стає критично важливою для українських територіальних громад.

Для успішної співпраці з донорськими організаціями важливо активно взаємодіяти з громадськістю та інформувати мешканців громади про діяльність, яка відбувається за участю таких організацій. Це може включати регулярне інформування через місцеві ЗМІ, соціальні мережі, а також проведення громадських зборів та інших заходів. Це допомагає залучити увагу громадян до важливих питань та сприяє підтримці проектів, що реалізуються за участю донорських організацій.

Реалізація стратегічних напрямків розвитку Деражненської територіальної громади має потенціал стати ключовим кроком у формуванні сучасного та життєздатного соціально-економічного середовища. Послідовне впровадження заходів з підтримки малого та середнього бізнесу, стимулювання інновацій та інвестицій, а також спрощення процедур для бізнесу може сприяти збільшенню економічного потенціалу та конкурентоспроможності громади. Підвищення якості освіти, створення умов для самореалізації та розвитку творчого потенціалу мешканців сприятиме формуванню висококваліфікованих кадрів, необхідних для ефективної роботи та розвитку економіки. Збереження природних ресурсів та створення екологічно чистого середовища є важливими завданнями для забезпечення сталого розвитку. Впровадження енергоефективних технологій, захист водних ресурсів та система роздільного збирання сміття сприятимуть зменшенню негативного впливу на довкілля та покращенню якості життя громади. Розвиток культури та спорту є не лише

засобом підвищення культурного рівня та формування здорового способу життя, а й сприяє створенню позитивного іміджу громади та залученню туристів. Удосконалення системи управління та забезпечення публічної участі допоможе підвищити довіру громадян до влади та забезпечити більш прозоре та ефективне управління справами громади.

Важливою є співпраця з донорськими організаціями європейських держав у сфері управління діяльністю територіальних громад в Україні в умовах війни. Ця співпраця може надати значний фінансовий, технічний та організаційний ресурс для впровадження необхідних реформ та програм розвитку. Донорські організації можуть забезпечити додаткову підтримку у відновленні пошкодженої інфраструктури, забезпеченні гуманітарної допомоги та впровадженні соціальних програм. Крім того, співпраця з донорськими організаціями може сприяти обміну досвідом та кращим практиками з іншими країнами, що вже мають досвід управління територіальними громадами в умовах кризи. Це дозволить Україні швидше та ефективніше реагувати на виклики, що виникають у процесі відновлення та розвитку після конфлікту. Отже, співпраця з донорськими організаціями є важливим фактором у забезпеченні успішного розвитку територіальних громад в Україні в умовах війни. Вона може забезпечити додаткові ресурси, експертну підтримку та доступ до міжнародного досвіду, що сприятиме стабілізації ситуації та зміцненню розвитку країни.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Важливо зазначити, що робота територіальних громад в умовах війни є надзвичайно складною та відповідальною. Їм доводиться працювати в умовах дефіциту ресурсів, постійної небезпеки та психологічного тиску. Проте, завдяки самовідданій праці та згуртованості громадян, територіальним громадам вдається долати ці виклики та забезпечувати життєдіяльність людей на своїх територіях. Умови війни ставлять перед територіальними громадами ряд викликів, серед яких постійна потреба у забезпеченні безпеки та обороноздатності, надання гуманітарної допомоги та соціальної підтримки, відновлення пошкодженої інфраструктури та інше. Ці завдання вимагають від громадянського суспільства та органів влади великих зусиль та спільної дії. Одним з ключових факторів успішності роботи територіальних громад є їхня самовіддана праця та згуртованість. Громадяни виявляють велику відданість своїй громаді та готовність допомагати одне одному в складних умовах. Це дозволяє ефективно вирішувати проблеми та забезпечувати життєво важливі потреби населення. Незважаючи на труднощі, територіальні громади здатні долати виклики, що постають перед ними, та забезпечувати життєдіяльність та безпеку населення. Їхня праця є невід'ємною частиною відновлення та підтримки суспільства в умовах війни, а їхній внесок у зміцнення громадянського суспільства та підтримку вразливих категорій населення є надзвичайно важливим.

Україна може використати зарубіжні практики розвитку сільських громад у воєнний час, зокрема: підтримку локальних продовольчих систем і кооперативів, програми мікрокредитування та самозайнятості, відновлення аграрної інфраструктури через міжнародні фонди, розвиток соціальної взаємодопомоги та екологічно стійких моделей господарювання.

Деражненська громада має широкі можливості завдяки євроінтеграції — доступ до фінансів, розвиток «зеленої» економіки, інституційне зміцнення та вихід на європейські ринки. Водночас війна створює серйозні загрози:

демографічні втрати, економічну нестабільність, руйнування інфраструктури та екологічні ризики. Стратегічне завдання громади — використати європейські програми для компенсації воєнних втрат, модернізації інфраструктури та підтримки населення, перетворюючи виклики на точки зростання. Громада має добрий стартовий ресурсний потенціал, але для сталого розвитку необхідно інтегрувати європейські рекомендації — стратегічне планування, прозорість фінансів, екологічну збалансованість та активну участь громадян у прийнятті рішень. Це дозволить не лише зміцнити фінансову спроможність, а й підвищити конкурентоспроможність громади на рівні регіону та ЄС.

Проектний ресурс Деражненської громади — це поєднання активних людей, інституційної спроможності, фінансових можливостей, соціального капіталу та інфраструктури, яке створює основу для успішного розвитку. Його сила полягає у здатності громади об'єднувати ці складники та перетворювати їх на конкретні проекти, що змінюють життя мешканців. Успішний приклад сталого розвитку сільської громади в Україні — це поєднання економічної диверсифікації, соціальної згуртованості та екологічної відповідальності. Найчастіше він базується на принципах участі мешканців, прозорості управління та інноваційності. Європейський досвід показує, що сталий розвиток сільських громад можливий лише через комплексний підхід: інвестиції в інфраструктуру, підтримку місцевих ініціатив, екологічні технології та культурну спадщину. Для України це шанс не лише модернізувати сільські території, а й зробити їх конкурентними на європейському рівні. Приклади реалізації успішних моделей.

Сталий розвиток природоохоронних територій є ключовим інструментом збереження біорізноманіття та формування екологічно відповідального суспільства. В Україні особливу роль відіграють заказники місцевого значення, які поєднують природоохоронну функцію з освітньою та соціальною. Одним із таких об'єктів є Іхтіологічний заказник місцевого значення «Деражненський», що має значний потенціал для інтеграції європейських практик сталого розвитку.

Сталий розвиток Іхтіологічного заказника місцевого значення «Деражненський» можливий лише через комплексний підхід:

- екологічний (збереження біорізноманіття),
- освітній (екологічна просвіта),
- соціальний (участь громади),
- економічний (екотуризм та грантові програми).

Це дозволить перетворити заказник на осередок екологічної культури та сталого розвитку громади, інтегрований у європейський контекст.

Бізнес-партнерами цього проєкту можуть бути ті компанії й організації, які отримують вигоду від поєднання екологічної відповідальності, туризму та місцевого розвитку. Для Деражненського заказника це означає створення партнерської моделі: громада + бізнес + міжнародні програми. Агробізнес та фермерські кооперативи можуть підтримати проєкт для збереження чистих водойм, що прямо впливає на якість продукції. Спільні бренди «екологічно чистих продуктів» із маркуванням «вирощено поруч із заказником». Туристичні компанії та зелені садиби зацікавлені у створенні екологічних маршрутів, рибальських турів, фестивалів природи. Можуть інвестувати у розвиток інфраструктури (еко-стежки, інформаційні центри).

Готельно-ресторанний бізнес зацікавлений у використанні локальних продуктів у меню з брендом «Деражненський». В організації гастрономічних турів, що поєднують природу та місцеву кухню. Енергетичні та екологічні компанії можуть долучитись до даного проєкту як постачальники сонячних панелей, біоенергетичних технологій. Зацікавлені у проєктах «зеленої енергії» для заказника та громади.

Освітні та ІТ-компанії у розробці цифрових платформ для моніторингу стану водойм. Створення інтерактивних додатків для екотуризму («Віртуальна карта заказника «Деражненський»). Деражненська громада може використати європейські інструменти розвитку сільських територій (LEADER, IPARD, CAP) через локальну адаптацію — створення партнерств, залучення грантів та інтеграцію цифрових рішень. Деражненська громада може стати пілотною

моделлю євроінтеграційного розвитку у Рівненській області. Ключовими при цьому є партнерство влади, бізнесу та громадянського суспільства, а також цифровізація управління.

Війна в Україні спричинила руйнування та зміни в житті мільйонів людей. По всій країні територіальні громади стикаються з численними викликами, пов'язаними як з відновленням пошкодженої інфраструктури так і забезпеченням базових потреб населення, підтримкою економіки та психологічною допомогою постраждалим, переселенням людей з небезпечних регіонів. В умовах цих викликів співпраця з донорськими організаціями європейських держав стає критично важливою для українських територіальних громад.

Для успішної співпраці з донорськими організаціями важливо активно взаємодіяти з громадськістю та інформувати мешканців громади про діяльність, яка відбувається за участю таких організацій. Це може включати регулярне інформування через місцеві ЗМІ, соціальні мережі, а також проведення громадських зборів та інших заходів. Це допомагає залучити увагу громадян до важливих питань та сприяє підтримці проєктів, що реалізуються за участю донорських організацій.

Зарубіжний досвід діяльності територіальних громад у останні десятиліття став об'єктом зростаючого інтересу для вивчення в контексті публічного управління та розвитку місцевого самоврядування. Реалізація концепції територіальних громад у різних країнах світу дозволяє не лише аналізувати існуючі моделі, але й виокремлювати оптимальні практики та стратегії для удосконалення власної системи. Зростаюча кількість прикладів успішного управління на рівні громад та міст є важливим ресурсом для розуміння та впровадження інноваційних підходів у розвиток національних територіальних громад. Дослідження зарубіжного досвіду набуває особливого значення, оскільки воно дозволяє виявити ключові принципи, інструменти та методи, які можуть бути успішно адаптовані для удосконалення місцевого самоврядування в Україні.

Під час війни Деражненська сільська рада успішно забезпечує гуманітарну допомогу, надаючи їжу, воду, медикаменти та інші потрібні предмети. Це вдається завдяки співпраці з волонтерськими організаціями та міжнародними місіями. Однак є виклики, такі як нестача ресурсів та зростаючі потреби. Також громада забезпечує прийняття та розміщення внутрішньо переміщених осіб, пропонуючи житло, харчування, медичну допомогу та соціальні послуги. Це вимагає співпраці з місцевими установами та жителями. Однак обмежені житлові ресурси стають викликом. Громада підтримує місцеву економіку, надаючи податкові пільги та кредити бізнесу. Це сприяє відновленню інфраструктури та збереженню робочих місць, але нестача фінансування є проблемою. Також громада забезпечує безпеку, співпрацюючи з правоохоронними органами та військовими. Це включає організацію патрулювання та блокпостів. Важлива є співпраця з місцевими жителями та школами.

Реалізація стратегічних напрямків розвитку Деражненська територіальної громади має потенціал стати ключовим кроком у формуванні сучасного та життєздатного соціально-економічного середовища. Послідовне впровадження заходів з підтримки малого та середнього бізнесу, стимулювання інновацій та інвестицій, а також спрощення процедур для бізнесу може сприяти збільшенню економічного потенціалу та конкурентоспроможності громади. Підвищення якості освіти, створення умов для самореалізації та розвитку творчого потенціалу мешканців сприятиме формуванню висококваліфікованих кадрів, необхідних для ефективної роботи та розвитку економіки. Збереження природних ресурсів та створення екологічно чистого середовища є важливими завданнями для забезпечення сталого розвитку. Впровадження енергоефективних технологій, захист водних ресурсів та система роздільного збирання сміття сприятимуть зменшенню негативного впливу на довкілля та покращенню якості життя громади. Розвиток культури та спорту є не лише засобом підвищення культурного рівня та формування здорового способу життя, а й сприяє створенню позитивного іміджу громади та залученню туристів.

Удосконалення системи управління та забезпечення публічної участі допоможе підвищити довіру громадян до влади та забезпечити більш прозоре та ефективне управління справами громади.

Важливою є співпраця з донорськими організаціями європейських держав у сфері управління діяльністю територіальних громад в Україні в умовах війни. Ця співпраця може надати значний фінансовий, технічний та організаційний ресурс для впровадження необхідних реформ та програм розвитку. Донорські організації можуть забезпечити додаткову підтримку у відновленні пошкодженої інфраструктури, забезпеченні гуманітарної допомоги та впровадженні соціальних програм. Крім того, співпраця з донорськими організаціями може сприяти обміну досвідом та кращим практиками з іншими країнами, що вже мають досвід управління територіальними громадами в умовах кризи. Це дозволить Україні швидше та ефективніше реагувати на виклики, що виникають у процесі відновлення та розвитку після конфлікту. Отже, співпраця з донорськими організаціями є важливим фактором у забезпеченні успішного розвитку територіальних громад в Україні в умовах війни. Вона може забезпечити додаткові ресурси, експертну підтримку та доступ до міжнародного досвіду, що сприятиме стабілізації ситуації та зміцненню розвитку країни.

Війна в Україні спричинила руйнування та зміни в житті мільйонів людей. По всій країні територіальні громади стикаються з численними викликами, пов'язаними як з відновленням пошкодженої інфраструктури так і з забезпеченням базових потреб населення, підтримкою економіки та психологічною допомогою постраждалим, переселенням людей з небезпечних регіонів. В умовах цих викликів співпраця з донорськими організаціями європейських держав стає критично важливою для українських територіальних громад.

Для успішної співпраці з донорськими організаціями важливо активно взаємодіяти з громадськістю та інформувати мешканців громади про діяльність, яка відбувається за участю таких організацій. Це може включати регулярне інформування через місцеві ЗМІ, соціальні мережі, а також проведення

громадських зборів та інших заходів. Це допомагає залучити увагу громадян до важливих питань та сприяє підтримці проектів, що реалізуються за участю донорських організацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Авер'янов В.Б. Державне управління: теорія і практика К.: Основи, 2008. 431 с.
2. Афонін Е. А., Гонюкова Л. В., Войтович Р. В. Громадська участь у творенні та здійсненні державної політики. Київ: Центр сприяння інституційному розвитку державної служби, 2015. 160 с
3. 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. Київ: 2017. 129 с.
4. Герасіна Л.М., Погрібна В.Л. Політологічний енциклопедичний словник Х.: Право, 2015. 280 с.
5. Гринчук Ю.С. Громадська участь у стратегічному управлінні об'єднаних територіальних громад в Україні. *Tendenze attuali della moderna ricerca scientifica*. 5. Juni, 2020. Stuttgart, Deutschland. С.47-49.
6. Громадянське суспільство в 2018-му: нові виклики, нові завдання. Публічна дискусія до 25-річчя «Демократичні ініціативи» імені Ілька Кучеріва». Київ, 6 березня 2018. URL: <https://dif.org.ua/uploads/pdf/13963398165a9eef1b022177.77359526.pdf> (дата звернення: 12.05.2025).
7. Державна служба статистики України. Офіційний веб-портал. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 12.05.2024).
8. Дегтяр А.О. Взаємодія органів державної влади з громадськістю: теорія та практика державного управління: монографія Донецьк: Видавництво «Донбас», ООО «РА Ваш імідж», 2012. 415 с.
9. Демида І. Взаємовідносини держави та громадського суспільства в зарубіжних країнах: досвід для України. *Забезпечення конструктивного діалогу між владою та суспільством : матеріали наук.-практ. конф.*, м. Одеса, 28 квіт. 2016 р. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2016. С. 53–73.

10. Державна політика розвитку громадянського суспільства: моніторинг ефективності. Європейський досвід. Київ: ПРООН, 2019. 97 с.
11. Деякі питання щодо забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики. Постанова Кабінету Міністрів України від 15 жовтня 2004 р. N 1378. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=1378-2004-%EF> (дата звернення: 12.05.2025).
12. Динник І.П. Технології краудсорсингу в громадянському суспільстві: сучасні механізми партисипативної демократії. *Державне управління: Інвестиції: практика та досвід* № 21. 22/2020 С. 119-123.
13. Закон України «Про благодійну діяльність та благодійні організації» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5073-17#Text> (дата звернення: 12.05.2025).
14. Закон України «Про органи самоорганізації населення» (ВВР), 2001, № 48, ст. 254 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2625-14#Text> (дата звернення: 12.05.2025).
15. Закон України «Про статус депутатів місцевих рад» (ВВР), 2002, № 40, ст.290 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/93-15#Text> (дата звернення: 12.05.2025).
16. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» (ВВР), 1997, № 24, ст.170 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 12.05.2025).
17. Законопроект «Про місцевий референдум» (№5512) від 19.05.2021 URL: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=71942 (дата звернення: 12.05.2025).
18. Зінченко Г.В. Використання краудсорсингу у процесі формування політики на регіональному рівні. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2019. Т. 30 (69). № 4. С. 55–60.

19. Європейське соціальне дослідження (ESS) URL: https://www.europeansocialsurvey.org/docs/about/ESS_Prospectus_Ukrainian.pdf (дата звернення: 12.05.2025).
20. Єгоров І.Ю. Участь громадськості у процесі прийняття рішень на місцевому рівні: навчально-методичний посібник. ДП «Укртехінформ» Київ, 2015. 250 с.
21. Єлісеєва Л.В. Краудфандинг в Україні: проблеми та перспективи в контексті зарубіжного досвіду *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. URL: <http://www.vestnikeconom.mgu.od.ua/journal/2017/23-1-2017/4.pdf>. (дата звернення: 12.05.2025).
22. Канавець М. В. Роль громадськості у просуванні реформи державного управління. *Гілея : наук. вісн.* 2017. № 119. С. 405
23. Карий О.І., Панас Я.В. Місцеві ініціативи та залучення громадськості до здійснення місцевого самоврядування. Навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування. Асоціація міст України К., ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. 176 с.
24. Кіреєва О. Перспективи краудсорсингу як інструменту співпраці органів влади та громадськості в контексті розвитку публічного управління. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2016. Вип. 2. С. 97–104
25. Кирилюк Ф.О. Медісон Джеймс. Політична енциклопедія. К.: Парламентське видавництво, 2015. 435 с.
26. Конституція України // Відомості Верховної Ради України. 1996. № 30. Ст. 141. URL : <http://ufpp.gov.ua/content/PDF/zakonodavstvo/> (дата звернення: 12.05.2024).
27. Ковалевіч І. Зарубіжний досвід залучення громадськості до формування та реалізації місцевої політики. Теорія та практика державного управління. 2009. Вип. 2. С. 135–140. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpu_2009_2_22 (дата звернення: 12.05.2025).

28. Ковбасюк Ю.В. Краудсорсинг як інструмент публічної влади. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 4 (178). С. 349–357.
29. Князєв В. Держава і громадянське суспільство: еволюція стосунків та їх осмислення. Формування громадянського суспільства в Україні: стан, проблеми, перспективи К.: Б.в., 2015. 252 с.
30. Кропочева Н.М. Краудсорсинг як інноваційний інструмент створення реферативної інформації: перспективи застосування. *Наукові праці Державної науково-педагогічної бібліотеки України імені В.О. Сухомлинського*. 2016. Вип. 5. С. 146–152.
31. Лисенко В.І., Стащук І.О. Розвиток громадянського суспільства в об'єднаних територіальних громадах. Прості рішення для складних питань. Практичний посібник Запоріжжя: АА Тандем, 2018. 76 с.
32. Макаренко Л. П. Проблеми комунікативної взаємодії держави та громадянського суспільства. *Гілея: історичні науки, філософські науки, політичні науки*. 2020. Вип. 106 (3). С. 334–338.
33. Мельничук Л. Розвиток діалогової комунікації як стратегічний пріоритет політики соціального згуртування: ініціативи ради Європи. *Забезпечення конструктивного діалогу між владою та суспільством: матеріали наук.-практ. конф.* м. Одеса, 28 квіт. 2016 р. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2016. С. 88–91.
34. Міжнародна практика заходів, спрямованих на зміцнення довіри між державою та організаціями громадянського суспільства: Дослідження, проект на замовлення Координатора проектів ОБСЄ в Україні. URL: <https://www.osce.org/uk/ukraine/75885>. (дата звернення: 12.05.2024).
35. Національна стратегія сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2016-2020 роки URL: <https://www.kmu.gov.ua/gromadskosti/gromadyanske-suspilstvo-i-vlada/spriyannya-rozvitku-gromadyanskogo-suspilstva/nacionalna-strategiya-spriyannya-rozvitku-gromadyanskogo-suspilstva-v-ukrayini-na-2016-2020-roki> (дата звернення: 12.05.2025).

36. Наказ Міністерства Фінансів України №94 від 3.03.2020 р. «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо механізмів участі громадськості у бюджетному процесі на місцевому рівні» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0094201-20#Text> (дата звернення: 12.05.2025).

37. Нестерович В.Ф. Вплив громадськості на прийняття нормативно-правових актів: проблеми конституційної теорії та практики: Монографія / В.Ф. Нестерович. Луганськ: РВВ ЛДУВС ім. Е.О. Дідоренка, 2014. 736 с

38. Непоп Л. Політика Європейського союзу щодо розвитку громадянського суспільства. *Наукові записки Інституту політичних і етнонаціональних досліджень ім. І.Ф. Кураса НАН України*. Київ, 2018. Випуск 2(70). 254 с.

39. Офіційний сайт Городоцька сільська рада Рівненська область, Рівненський район URL: <https://gorodok-gromada.gov.ua/karta-hromady/> (дата звернення: 12.05.2024).

40. Пашов Р. І., Рубан Ю.Ю. Залучення громадських організацій до співпраці з органами публічної влади на шляху до розбудови демократичного суспільства *Публічне управління та митне адміністрування*. 2020 . № 4 (27). С. 57 – 62.

41. Перега Т. Сталий розвиток у нових членах ЄС URL: <http://eustudies.history.knu.ua/tetyana-perga-stalyj-rozvytok-u-novyh-chlenah-yes/>.т(дата звернення: 12.05.2025).

42. Постанова Кабінету Міністрів України № 976 від 5.11.2008 р. «Про затвердження Порядку сприяння проведенню громадської експертизи діяльності органів виконавчої влади» (в редакції від 19.03.2019 р.) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/976-2008-%D0%BF#Text> (дата звернення: 12.05.2025).

43. Про схвалення Концепції сприяння органами виконавчої влади розвитку громадянського суспільства : Розпорядження № 1035-р від

21.11.2007 р. URL : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1035-2007-%D1%80>
(дата звернення: 12.05.2025).

44. Про Стратегію державної політики сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні та першочергові заходи щодо її реалізації: Указ Президента України № 212/2012 від 24.03.2012 р. URL : <http://www.president.gov.ua/documents/14621.html> (дата звернення: 12.05.2025).

45. Про стан розвитку громадянського суспільства в Україні: аналітична доповідь. Київ : НІСД, 2017. 56 с.

46. Постанова «Про затвердження Положення про загальні збори громадян за місцем проживання в Україні» (ВВР), 1994, N 6, ст. 30 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3748-12#Text> (дата звернення: 12.05.2024).

47. Постанову Кабміну №996 від 3.11.2010 р. (в редакції від 7.05.2019 р.) «Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-2010-%D0%BF#Text> (дата звернення: 12.05.2025).

48. Регулювання діяльності громадських організацій (NGO) в країнах ЄС, США та Канаді: Інформаційна довідка, підготовлена Європейським інформаційно-дослідницьким центром на запит народного депутата України. URL: <http://euinfocenter.rada.gov.ua/uploads/documents/28925.pdf> (дата звернення: 12.05.2025).

49. Регулювання краудфандингу в Україні та США. URL: <https://blog.liga.net/user/atsvyk/article/32690>. (дата звернення: 12.05.2025).

50. Сергієнко О.І. Громадська участь/залучення громадян. Депутатська діяльність в округах (навчальний модуль) К. : ІКЦ «Легальний статус», 2016. 92 с.

51. Скорик М. Дієвий краудфандинг: що потрібно знати громадській організації, щоб ефективно збирати пожертви через власний сайт. Центр інформації про права людини. Київ, 2018. 30 с.

52. Степаненко В. П. Громадянське суспільство: дискурси і практики. Київ : Інститут соціології НАН України, 2015. 420 с.
53. Степура В.В. Сутність та переваги краудфандингу як зовнішнього джерела фінансування проєктів. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. Том 30 (69). №3, 2019. С. 165-170. URL: http://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2019/30_69_3/28.pdf. (дата звернення: 12.05.2025).
54. Ткаченко І. Громадянське суспільство і Європейській союз: функціонування і співпраця. Наукова бібліотека, Віче. 2015. Випуск № 2. 16 с.
55. Ушна Н. І. Публічне управління як нова модель організації державного управління в Україні: теоретичний аспект Ефективність державного управління. 2015. Вип. 44(1). С. 53-63
56. Участь громадськості у процесі прийняття рішень на місцевому рівні: посіб. К. : Ленвіт, 2012 . 64 с
57. Успішні стратегії розроблені за участю громадськості (досвід Австралії, Канади та США) <https://www.oporaua.org/news/samovriaduvannia/partysypatsiia/19663-uspishni-strategiyirozrobleni-za-uchasti-gromadskosti-dosvid-avstraliyi-kanadi-ta-ssha> (дата звернення: 12.05.2025).
58. Халецький А.В. Зарубіжний досвід взаємодії органів державної влади з громадянським суспільством. *Вивчення та впровадження в Україні іноземного досвіду удосконалення діяльності органів влади: VII міжнар. наук.-практ. конф.*, Полтава, 28 листопада 2012 р. Ч. II. Полтава: Полтавський нац. техн. ун-т імені Юрія Кондратюка, 2012. С. 57–60.
59. Шуміло О. Фінансування екологічних проєктів шляхом краудфандингу: правові аспекти та практика застосування : практич. посіб. Львів : Видавництво «Компанія «Манускрипт», 2020. 108 с.

60. A national framework for greater citizen engagement. A discussion paper, July 2008, Ministry of Justice, UK. 24 p. URL: http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/+/http://www.justice.gov.uk/docs/citizen_engagement.pdf. (дата звернення: 12.05.2025).
61. Brabham D.C. Crowdsourcing. A model for leveraging online communities. The Participatory Cultures Handbook. Routledge, 2012. 193
62. Effective Communication and Public Participation: 2019 MRSC of Washington. All rights reserved. Privacy & Terms. URL : <http://mrsc.org/Home/ExploreTopics/Governance/Citizen-Participationand-Engagement/Ef> (дата звернення: 12.05.2025).
63. Graeff E. Crowdsourcing as Reflective Political Practice: Building a Location-based Tool for Civic Learning and Engagement. Internet, Politics, and Policy. 2014. URL: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2524967
64. Howe J. Crowdsourcing: a definition. URL: crowdsourcing.typepad.com/ (дата звернення: 12.05.2024).
65. New Strategy and Council of Europe Action Plan for Social Cohesion. URL : http://www.coe.int/t/dg3/socialpolicies/socialcohesiondev/source/Conf2018/ActionPlan_en.pdf (дата звернення: 12.05.2025).
66. Non government organisations UK. URL: <http://www.ngo.bham.ac.uk/definingfurther.htm>. (дата звернення: 12.05.2024).
67. Recommendation CM/Rec (2019) 14 of the Committee of Ministers to member states on the legal status of nongovernmental organisations in Europe. URL : <https://wcd.coe.int/wcd/ViewDoc.jsp?id=1194609> (дата звернення: 12.05.2025).
68. Shchebetun I., Nikitenko L., Pysarieva E., Turchenko O., Afanasieva M. Electronic and Internet Technologies in the Election Process. Test Engineering & Management magazine. 2020. Vol. 83: March-April. P. 6776–6784. URL: <http://www.testmagzine.biz/index.php/testmagzine/.../view/4741> (дата звернення: 12.05.2025).

69. Strong and prosperous communities. The Local Government White Paper, Department of Communities and Local Government, October 2006, London.
URL: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/272357/6939.pdf. (дата звернення: 12.05.2025).

Дорожня карта комунікації Деражненської сільської ради

Документ підготовлено РОО ВГО Громадянська мережа ОПОРА у рамках проєкту «Дієвий статут – основа сильної громади», що реалізовується за підтримки Міжнародного фонду «Відродження».

Наповнення карти представляє позицію ОПОРИ і не обов'язково відображає позицію Міжнародного фонду «Відродження».

2025 рік

Зміст

Вступ

1. Цілі, завдання, принципи комунікаційної карти у Деражненській громаді.
2. Аналіз поточної комунікаційної ситуації у Деражненській громаді.
3. Цільові аудиторії та канали комунікації ради.
4. Внутрішня комунікація ради як основа ефективної взаємодії з громадою.
5. Зовнішня комунікація: інформування, залучення, діалог.
6. Розвиток, підтримка та моніторинг комунікацій.

Додатки

Електронна версія Дорожньої карти комунікації Деражненської сільської ради

Вступ

Дорожня карта комунікації Деражненської сільської ради – це операційний документ, який визначає підходи, інструменти та механізми ефективної взаємодії органів місцевого самоврядування з жителями громади на період 2025-2026 років.

Документ є основою комунікації для працівників ради, депутатів та всіх, хто залучений до комунікації з жителями. Він містить конкретні кроки, відповідальних осіб і терміни реалізації для забезпечення системних змін у комунікаційній практиці громади.

Дорожня карта розроблена відповідно до Конституції України, Закону України "Про місцеве самоврядування в Україні", Закону України "Про доступ до публічної інформації", Закону України "Про звернення громадян", Європейської хартії місцевого самоврядування.

Дорожня карта базується на комплексному дослідженні, проведеному РОО ВГО Громадянська мережа ОПОРА у липні – вересні 2025 року.

Дослідження виявило п'ять системних проблем у комунікації громади, які потребують вирішення:

1. Децентралізація комунікації та відсутність єдиної координації.

Керівниця відділу з питань ветеранської політики фактично виконує роль головної комунікаційниці громади. Саме вона здійснює інформування жителів громади та відповідає за організацію заходів.

У громаді немає окремого відділу чи сектору, який би відповідав за комунікацію із жителями, визначав загальні підходи або формував комунікаційну стратегію. Комунікація та інформування є децентралізованою і розпорошеною. Окремі комунікаційні завдання формально закріплені в положеннях майже кожного відділу, але на практиці виконуються дуже частково. Відсутність централізованої координації призводить до потенційно суперечливої інформації, дублювання функцій та фрагментованої комунікації.

2. Низьке використання формальних інструментів участі.

Під час проведених інтерв'ю з посадовцями ради та фокус-груп із жителями учасники не згадували про проведення громадських слухань, консультацій з громадськістю чи використання інших механізмів громадської участі. Електронні петиції практично не використовуються – негативний досвід із петицією 2019 року, яка так і не була розглянута, дещо знижує довіру до цього інструменту та до органу місцевого самоврядування в цілому. Низька активність жителів пояснюється кількома факторами: низькою поінформованістю про механізми, недовірою до їх ефективності, відсутністю сталої культури участі.

3. Переважання неформальних каналів комунікації.

У громаді краще працює система неформальної комунікації та зворотного зв'язку із жителями, яка фактично заміняє офіційні інструменти участі. Ключову роль відіграють старости, які є контактними особами для мешканців сіл у старостинських округах. Саме до них жителі звертаються в першу чергу з проблемами, скаргами чи пропозиціями. Ще одним посередником є депутати сільської ради, хоча їхня роль менш виражена.

Переважає неформальних каналів створює системні ризики. По-перше, виникає нерівність у доступі до влади: не всі жителі мають однакові можливості для особистої комунікації. По-друге, неформальні домовленості рідко документуються, що ускладнює контроль за виконанням. По-третє, залежність від конкретних осіб робить систему комунікації вразливою до кадрових змін. Старости здебільшого не займаються донесенням інформації від ради та не виступають самостійними комунікаторами.

4. Недостатня обізнаність населення про можливості участі.

Відсутність петицій та низька активність у використанні інструментів участі є прямим наслідком того, що сільська рада вкрай рідко комунікує з громадянами про ці можливості. Навіть активні жителі часто не знають, до кого звертатися з конкретним питанням, як ініціювати зміни чи контролювати виконання рішень. Розподіл функцій між різними підрозділами ради залишається незрозумілим для пересічних громадян. Це формує пасивність та відчуття безсилля перед владою, замість проактивної участі виникає споживацька позиція очікування.

5. Фрагментованість інформування різних груп населення.

Попри окремі зусилля, у громаді відсутній системний підхід до сегментації аудиторій та персоналізації контенту. Повідомлення здебільшого готуються універсально для всіх, без глибокого врахування особливостей різних категорій населення – вікових, соціальних, географічних. Це призводить до того, що значна частина населення залишається поза інформаційним полем громади, особливо жителі віддалених сіл та старше покоління. Виключенням є робота відділу з питань ветеранської політики, який створив окремі канали для комунікації з ветеранами.

Мета дорожньої карти комунікації – створити систему ефективної, систематичної та інклюзивної комунікації, яка забезпечить:

Прозорість – відкритий, своєчасний та зрозумілий доступ до інформації про діяльність ради, рішення, бюджет та плани розвитку.

Участь – популяризацію залучення жителів до прийняття рішень через зручні, доступні та зрозумілі механізми, що відповідають потребам різних категорій населення.

Довіру – побудову партнерських відносин між владою та громадою на основі чесної комунікації, виконання обіцянок та систематичного зворотного зв'язку.

Комунікаційна карта спрямована на задоволення потреб жителів, органів місцевого самоврядування та націлена на згуртованість громади загалом.

Для жителів вона допоможе отримати:

- Своєчасну та зрозумілу інформацію про роботу ради у форматах, доступних різним категоріям населення
- Поліпшений доступ до участі у житті громади без необхідності налагодження особистих зв'язків
- Відчуття почутості та реального впливу на рішення, що стосуються їхнього життя
- Можливість отримати якісну, вичерпну відповідь на запитання у встановлені терміни

Для органів місцевого самоврядування карта спрямована на:

- Підвищення рівня довіри населення до влади та легітимності рішень
- Зменшення конфліктів, непорозумінь та деструктивної критики
- Краще розуміння реальних потреб жителів для обґрунтованого прийняття рішень
- Ефективну реалізацію рішень завдяки підтримці громади
- Покращення іміджу громади як відкритої, сучасної та орієнтованої на людину
- Вдосконалення комунікації ради як єдиного механізму

Для громади карта сприятиме:

- Формуванню активного громадянського суспільства з високою культурою участі
- Консолідації жителів навколо спільних цілей та цінностей
- Сталому розвитку території через залучення ресурсів, ідей та ініціатив жителів
- Підвищенню конкурентоспроможності громади у залученні інвестицій та проектів

1. Цілі, завдання, принципи комунікаційної карти у Деражненській громаді

Ефективна комунікація в сучасній громаді – це не просто інформування жителів, а системна двостороння взаємодія, що базується на принципах відкритості, діалогу та взаємної довіри. Деражненська громада визначає комунікацію як стратегічну функцію управління, яка безпосередньо впливає на:

Якість місцевого врядування – своєчасне виявлення проблем, швидке реагування на потреби жителів, прийняття зважених рішень на основі об'єктивної інформації від громади;

Рівень довіри населення – відкритість та прозорість діяльності ради формують довіру, яка є необхідною умовою для конструктивної співпраці влади та громади;

Ефективність реалізації рішень – коли жителі розуміють логіку рішень і беруть участь у їх прийнятті, вони активно підтримують впровадження змін;

Активність громадянського суспільства – добре налагоджена комунікація стимулює ініціативність жителів, їхню готовність брати на себе відповідальність за розвиток території.

Комунікаційна карта громади містить п'ять стратегічних цілей. Кожна стратегічна ціль деталізована через конкретні завдання з вимірюваними індикаторами успіху. Завдання сформульовані за принципом SMART:

Specific (конкретні) – чітко визначають, що потрібно зробити

Measurable (вимірювані) – мають кількісні та якісні показники

Achievable (досяжні) – реалістичні з урахуванням ресурсів

Relevant (актуальні) – відповідають потребам громади

Time-bound (обмежені в часі) – мають чіткі терміни

Ціль 1: Покращення обізнаності жителів про роботу ради

Йдеться про забезпечення регулярного, своєчасного та зрозумілого інформування всіх категорій населення про діяльність сільської ради через різноманітні канали комунікації. Поінформовані жителі – це основа демократичного суспільства. Без доступу до інформації неможлива повноцінна участь у житті громади. Коли люди знають, чим займається рада, які рішення приймаються і як витрачаються кошти бюджету, вони можуть усвідомлено оцінювати діяльність влади, брати участь у обговореннях та контролювати виконання рішень.

Ціль 2: Підвищення рівня залучення жителів до участі в житті громади

Активізація громадянської участі через популяризацію інструментів впливу, створення зручних механізмів залучення та мотивування активності жителів у розвитку території. Рішення, прийняті за участю жителів, є більш виваженими та

краще реалізуються, оскільки враховують реальні потреби громади. Участь формує у людей почуття співвласності, відповідальності за спільну територію.

Ціль 3: Побудова довірливих стосунків між радою та громадою

Довіра – це основа ефективної співпраці між владою та громадою. Без довіри неможливо реалізувати жодну стратегію розвитку, адже жителі не підтримуватимуть ініціативи влади, яку вважають закритою чи недостатньо відповідальною. Довіра формується через прозорість рішень, готовність слухати думки жителів, виконання обіцянок та чесну комунікацію навіть у складних ситуаціях. Побудова довіри вимагає впровадження прозорих, зрозумілих та доступних для всіх механізмів взаємодії, систематичного зворотного зв'язку та публічної звітності про діяльність ради.

Ціль 4: Підтримка та вдосконалення комунікацій ради

Єдині стандарти та професійний розвиток команди є необхідними умовами для якісного стрибка у комунікаційній сфері, формування цілісного образу ради як сучасної та організованої структури. Професійна комунікація – це не просто публікація інформації, а стратегічна робота з різними аудиторіями, уміння донести складні речі простою мовою, здатність працювати з кризовими ситуаціями. Для цього команда комунікацій повинна постійно зростати та розвиватись. Окрім цього, варто ділитись здобутими знаннями з іншими працівниками ради, аби сформувати комунікацію органу місцевого самоврядування як єдиного, злагодженого механізму.

Ціль 5: Поліпшення комунікації між підрозділами ради

Йдеться про забезпечення ефективної координації, швидкого обміну інформацією та злагодженої командної роботи всередині структури сільської ради. Неможливо ефективно комунікувати із зовнішньою аудиторією, якщо всередині організації відсутня злагодженість. Коли підрозділи ради не координують свої дії, виникає дублювання функцій, суперечлива інформація для жителів, втрачається час на узгодження.

Деражненська сільська рада має потенціал для розвитку ефективної внутрішньої комунікації, однак потрібно посилити координацію саме у комунікаційній сфері, розвинути корпоративну культуру та внутрішню мотивацію працівників. Сильна команда з високим рівнем внутрішньої комунікації краще обслуговує жителів, більш відкрита до змін та активніше долучається до реалізації нових ініціатив.

Детально цілі та завдання комунікаційної карти описані у [Додатку 1.](#)

Усі комунікаційні активності Деражненської громади базуються на наступних принципах:

Прозорість – оприлюднення всієї публічної інформації своєчасно, у повному обсязі та доступному форматі.

Наприклад: публікація інформації про бюджет у доступному форматі з візуалізацією, роз'яснення прийнятих рішень простою мовою, оприлюднення протоколів засідань ради та комісій, публікація звітів депутатів про їхню діяльність, інформування про конкурси на посади та закупівлі.

Систематичність – регулярне інформування за чітким планом, а не лише під час криз чи важливих подій.

Наприклад: контент-план з обов'язковими темами (діяльність ради, робота підрозділів, інструменти участі), щомісячні рубрики про роботу різних відділів, регулярні зустрічі з жителями за графіком, систематичні звіти про виконання рішень ради.

Доступність – використання різноманітних каналів комунікації для охоплення всіх категорій населення.

Наприклад: цифрові канали (Facebook, Telegram, сайт, Viber-групи) для молоді та активних користувачів інтернету, інформаційні стенди у населених пунктах для людей без доступу до інтернету, особисті зустрічі через старост у селах для старшого покоління, місцева газета для традиційної аудиторії.

Зрозумілість – уникнення канцелярської мови та складної термінології, адаптація інформації для різних аудиторій.

Наприклад: пояснення рішень ради простою мовою у дописах соціальних мережах, використання інфографіки для візуалізації складної статистичної інформації, відеозвернення від голови громади та посадовців про важливі рішення, створення брошур та пам'яток про послуги ради зрозумілою мовою.

Діалогічність – забезпечення двостороннього зв'язку, готовність слухати та враховувати думки жителів.

Наприклад: онлайн-форми для пропозицій та скарг із публічним оприлюдненням відповідей, регулярні опитування про задоволеність послугами ради, швидке реагування на коментарі у соціальних мережах, публічна відповідь на звернення громадян, організація консультацій з жителями перед прийняттям важливих рішень.

Оперативність – швидке реагування на запити та звернення жителів, своєчасне інформування про події.

Наприклад: відповідь на звернення громадян протягом встановлених законом термінів (максимум 30 днів, термінові питання – протягом доби), моніторинг коментарів у соціальних мережах тричі на день та оперативні відповіді, публікація інформації про надзвичайні ситуації негайно після їх виникнення.

Інклюзивність – врахування потреб різних груп населення, зокрема вразливих категорій.

Наприклад: адаптовані формати інформації для людей з інвалідністю (субтитри у відео, доступний дизайн сайту), різні канали комунікації для різних вікових груп, персоналізація контенту з урахуванням потреб різних аудиторій (молодь, підприємці, пенсіонери), організація заходів у доступних місцях.

Відповідальність – чітке визначення відповідальних за комунікацію на всіх рівнях.

Наприклад: призначена відповідальна особа координує всю зовнішню комунікацію ради, у кожному підрозділі призначено відповідального за надання інформації для публікації, персональна відповідальність посадових осіб за якість та своєчасність наданої інформації, регулярна звітність про виконання комунікаційних завдань.

2. Аналіз поточної комунікаційної ситуації у Деражненській громаді

Комунікація у Деражненській громаді має виражений децентралізований характер із розподілом функцій між кількома структурними підрозділами сільської ради. Кожен підрозділ реалізує комунікаційні функції переважно автономно, без централізованої координації та спільної стратегії.

2.1. Структура комунікації у раді

Аналіз положень структурних підрозділів та інтерв'ю з представниками сільської ради свідчить, що комунікація та інформування у громаді є децентралізованою і розпорошеною. Хоча окремі комунікаційні завдання формально закріплені в положеннях майже кожного відділу, на практиці вони виконуються дуже частково.

Відділ соціального захисту населення має певні комунікаційні функції, які включають консультування населення, інформування про соціальні послуги, реагування на звернення, а також проведення інформаційно-просвітницької роботи серед жителів щодо соціальних послуг. У громаді відділ відіграє ключову роль щодо соціальної підтримки, надання пільг, субсидій та інших видів допомоги. Проте, його комунікація базується лише на інформуванні щодо соціальної сфери.

Центр надання адміністративних послуг має чітко окреслену комунікаційну функцію, однак вона переважно стосується роботи самого ЦНАП. Так, для прикладу він здійснює інформування про вимоги, порядок і строки отримання послуг. За потреби співпрацює зі ЗМІ, а також наповнює офіційний сайт ради інформацією про роботу центру.

Служба у справах дітей також має передбачені певні комунікаційні функції, але вони стосуються переважно інформаційно-роз'яснювальної роботи у сфері захисту прав дітей. Комунікація та інформування не стосується всієї громади, а зосереджена на батьках, опікунах, установах та особах, які працюють із дітьми.

Відділ освіти, культури, молоді та спорту передбачає комунікацію, інформування та взаємодію з жителями, зокрема щодо популяризації фізичної культури, спорту та здорового способу життя. Крім цього, відділ займається організацією та інформаційним супроводом культурних і спортивних заходів, а також займається інформуванням щодо освітнього процесу в громаді. Відділ взаємодіє з громадськими організаціями, творчими спілками чи спортивними клубами. Таким чином, відділ веде комунікацію як з внутрішніми аудиторіями (заклади освіти, культури, спортсмени, творчі колективи), так і з широкою громадськістю.

Відділ з питань ветеранської політики передбачає досить активну комунікаційну складову. Проте, він напряму працює з певною групою жителів, а саме ветеранами, учасниками бойових дій та їхніми сім'ями. Так відділ розглядає

звернення, веде особистий прийом, за потреби здійснює інформування жителів через усі доступні канали, поширює інформаційні матеріали. Таким чином, цей відділ має чітку комунікаційну функцію, однак з окремою категорією жителів громади.

Варто зазначити, що на начальницю відділу з питань ветеранської політики покладені також функції комунікаційниці громади. Саме вона фактично відповідає за комунікацію та інформування у Деражненській сільській громаді.

Ключова проблема полягає у відсутності централізованої координації комунікаційних зусиль. Кожен підрозділ діє автономно, що потенційно може призводити до фрагментованої, а іноді суперечливої інформації для жителів. У громаді немає єдиної комунікаційної стратегії, яка б об'єднувала зусилля всіх підрозділів та забезпечувала узгодженість меседжів.

2.2. Канали інформування жителів Деражненської громади

Деражненська сільська рада застосовує різні інструменти для інформування та комунікації з жителями. Серед них – офіційний вебсайт громади, соціальні мережі та безпосереднє особисте спілкування.

Офіційний сайт громади – це ресурс, де оприлюднюється уся офіційна інформація, зокрема проекти рішень, розпорядження тощо. Також там можна знайти інформацію про посадових осіб та депутатів громади. Проте, веб-сайт, за словами посадовців та жителів не є основним джерелом звідки черпають інформацію, а скоріше додатковий ресурс.

Facebook – основний канал комунікації. Офіційна сторінка ради використовується для регулярних публікацій новин, повідомлень від органу місцевого самоврядування, оголошень та звернень до жителів. За словами посадовців ради, саме цей канал є найбільш популярним серед місцевого населення. Сільський голова також використовує власну facebook-сторінку для комунікації із жителями – поширює інформацію від офіційної сторінки ради, а також самостійно публікує важливу інформацію для громади.

Telegram-канал – громада використовує для поширення інформації, де дублює інформацію, яка опублікована на сайті та facebook сторінці, а також там оприлюднюються записи сесій ради.

Дошки оголошень – попри популярність цифрових каналів, якщо в громаді мають відбуватись важливі заходи чи події, то інформація додатково розміщуватиметься на дошках оголошень. Наприклад, у центрі села Деражне є така дошка та використовується у випадках, коли потрібно охопити навіть тих мешканців, які не користуються інтернетом.

Viber-чати в старостинських округах – у менших населених пунктах громади функціонують viber-чати, де жителі можуть обмінюватись інформацією та поширювати новини про громаду. Варто зазначити, що ці групи закриті, а орган місцевого самоврядування немає безпосереднього доступу до них. Таким чином,

інформація поширюється там виключно адміністраторами цих чатів або самими жителями.

Старости – у менших населених пунктах переважає "живе спілкування". Жителі зазначають, що часто вирішують питання напряму через старосту, якого легко знайти в центрі села. Староста є ключовою контактною особою. Проте старости здебільшого не виступають самостійними комунікаторами і рідко поширюють інформацію без прямого доручення.

2.3. Внутрішня комунікація ради.

Внутрішня взаємодія та комунікація між працівниками апарату сільської ради має переважно неформальний характер. Як зазначають посадовці, у повсякденній роботі обмін інформацією здійснюється без формальних процедур, через безпосереднє особисте спілкування.

Для швидкого поширення інформації всередині ради є вайбер-група, до якої входять весь апарат сільської ради. Переважно, у групі поширюють інформацію про наради, важливі події чи інші організаційні питання. В цілому група інформативна, без активних дискусій чи тривалих обговорень.

У сільській раді практикують спільні наради, які проводяться приблизно раз на тиждень і не мають чіткого графіку. Їх скликають за потреби, тобто залежно від накопичення питань, які потрібно обговорити. Іноді такі наради можуть відбуватися навіть двічі на тиждень, якщо є необхідність обговорити нагальні проблеми чи події.

Разом з тим комунікація в середині ради має певні труднощі і часткові проблеми. Так учасники інтерв'ю зазначають, що між відділами іноді може виникати напруженість. Також зазначалось про періодичну складність отримання інформації від інших відділів, але це не призводить до системних конфліктів.

Детально дослідження комунікації міститься у [Додатку 2](#).

2.4. SWOT-аналіз комунікацій Деражненської сільської ради

Аналіз поточної ситуації виявляє як сильні сторони комунікаційної системи громади, так і зони, що потребують розвитку. Розуміння внутрішніх можливостей і обмежень, а також зовнішніх факторів впливу дозволяє сформулювати стратегічні пріоритети для вдосконалення комунікації.

Серед сильних сторін Деражненської сільської ради: присутність у соціальних мережах через офіційні сторінки у Facebook та Telegram-канал, які жителі сприймають як основне джерело оперативної інформації. Функціонує регулярно оновлюваний офіційний вебсайт. Громада має мережу старост у кожному населеному пункті, які виконують роль зв'язкових між жителями та радою. Рада використовує диверсифіковані канали інформування – як цифрові (сайт,

соцмережі, Viber), так і традиційні (дошки оголошень, особисте спілкування). Регулярні особисті прийоми громадян забезпечують прямий контакт влади з жителями.

Особливо сильною є комунікація з ветеранами через відділ з питань ветеранської політики, який створив окремі групи та канали для цієї категорії населення. Імідж голови громади як ветерана додатково посилює довіру до влади. Наявність ЦНАПу та виїзди спеціалістів забезпечують доступність адміністративних послуг.

Серед слабких сторін Деражненської сільської ради є відсутність централізованої координації комунікації – функції інформування розподілені між багатьма підрозділами, які працюють автономно без єдиної стратегії, що може призводити до суперечливої інформації. У громаді немає окремого відділу чи повноцінного спеціаліста з комунікацій, який би координував всі канали та формував єдину політику.

Спостерігається низька презентація громади у медіа, неактивні сторінки окремих відділів у Facebook. Відсутня система електронної демократії (е-дем не підключена), що обмежує можливості для електронних петицій та консультацій. Немає формалізованої системи зворотного зв'язку для збору думок жителів. Низьке різноманіття форматів контенту – переважають текстові пости без відео, інфографіки чи інтерактивних елементів.

Нестача ресурсів та молоді у комунікаційній роботі. Старости, хоча й є важливими посередниками, здебільшого не виступають активними комунікаторами від ради. Неefективна взаємодія між відділами ускладнює координацію комунікаційних зусиль.

Серед можливостей: перспективи розвитку медіаспівпраці з центром для ширшого висвітлення діяльності. Активізація молодіжної ради може залучити молодь до комунікаційної роботи та принести свіжі ідеї щодо нових форматів контенту.

Можлива співпраця з національними та локальними громадськими організаціями для реалізації спільних проєктів залучення громадян. Організація спільних подій із жителями може посилити відчуття спільноти. Збільшення різноманітності форматів через залучення молоді (відео, сторіс, інтерактивний контент) зробить комунікацію більш ефективною.

Потенціал для створення або посилення місцевої громадської організації, яка може стати партнером ради у комунікації з жителями.

Найбільшою загрозою є зростаюча недовіра жителів до влади, що посилюється хейтом та байдужістю частини населення. Негативний досвід із нерозглянутою петицією 2019 року підриває віру у формальні інструменти участі.

Блекаути без інтернету унеможливають цифрову комунікацію, що особливо критично в умовах, коли більшість каналів є онлайн. Зменшення кількості населення через міграцію знижує людський потенціал громади та зменшує базу для громадянської активності.

Загалом, аналіз показує, що у Деражненській громаді є базові елементи для побудови ефективної комунікаційної системи. Активна присутність у соцмережах, мережа старост, різноманітні канали взаємодії та сильна комунікація з ветеранами – все це свідчить про певний потенціал.

Детально SWOT-аналіз представлений у [Додатку 3.](#)

3. Цільові аудиторії та канали комунікації ради.

Деражненська громада – це сукупність різних груп населення з власними потребами, цінностями, інтересами та каналами отримання інформації. Ефективна комунікація вимагає розуміння специфіки кожного сегменту аудиторії та адаптації повідомлень під їхні особливості.

Універсальний підхід до комунікації, коли одне й те саме повідомлення надсилається всім жителям через всі канали, є неефективним. Молодь активно користується соціальними мережами, але може не бачити оголошення на дошках. Люди похилого віку читають інформацію на стендах та отримують новини від старост, але не користуються соціальними мережами. Підприємці потребують конкретної інформації про можливості розвитку бізнесу, тоді як ветерани очікують на інформацію про соціальну підтримку та визнання.

Під час роботи з представниками різних підрозділів Деражненської сільської ради та на основі результатів дослідження було виділено 12 ключових сегментів цільових аудиторій для комунікації у громаді:

1. Активні жителі – лідери думок, ініціатори змін, готові долучатися до розвитку громади. Це люди, які беруть участь у громадських заходах, ініціюють зміни у своїх населених пунктах, активно коментують у соціальних мережах та долучаються до вирішення локальних проблем. Вони є ключовими партнерами ради у реалізації проєктів та формуванні громадської думки.

2. Пенсіонери (60+) – цінують особисте спілкування, потребують соціальної підтримки. Ця категорія населення часто має обмежений доступ до цифрових каналів, тому для них важливі особисті контакти зі старостами, інформаційні стенди, зустрічі з посадовцями. Вони потребують інформації про пільги, субсидії, медичні послуги та соціальну допомогу.

3. Підприємці – партнери у розвитку економіки, потребують інформації про можливості бізнесу. Підприємці зацікавлені в інформації про земельні питання, податки, програми підтримки малого та середнього бізнесу, інфраструктурні проєкти громади. Вони є потенційними інвесторами та партнерами у реалізації економічних ініціатив.

4. Люди з інвалідністю – потребують адаптованих форматів та безбар'єрного середовища. Для цієї категорії критично важливою є доступність інформації у різних форматах: субтитри у відео, можливість збільшення шрифту на сайті,

аудіоформати важливих повідомлень. Також важлива фізична доступність приміщень ради та місць проведення заходів.

5. Ветерани – потребують підтримки, визнання та інформації про пільги. Деражненська громада має особливо сильну комунікацію з цією категорією через відділ з питань ветеранської політики, який створив окремі групи та канали. Ветерани потребують інформації про соціальну підтримку, медичні послуги, можливості реабілітації, а також публічного визнання їхнього внеску.

6. Члени родин загиблих – потребують чутливого підходу, психологічної підтримки та соціальної допомоги. Ця аудиторія є особливо вразливою і потребує делікатної, емпатичної комунікації. Важлива інформація про фінансову допомогу, психологічні послуги, меморіальні заходи та можливості увічнення пам'яті.

7. Члени родин зниклих безвісти – потребують інформаційної та психологічної підтримки. Ці родини перебувають у стані невизначеності і потребують постійної інформаційної підтримки щодо пошукових робіт, можливостей отримання допомоги та психологічного супроводу. Важлива регулярна комунікація та відчуття, що вони не залишені наодинці зі своєю проблемою.

8. Молодь (18-35 років) – цифрове покоління, потребує самореалізації та можливостей розвитку. Молодь активно користується соціальними мережами, зокрема Instagram, TikTok, Telegram. Вони зацікавлені в інформації про можливості освіти, працевлаштування, культурні та спортивні заходи, волонтерські проєкти. Залучення молоді через молодіжну раду може стати ключем до активізації цієї аудиторії.

9. Внутрішньо переміщені особи – потребують інтеграції у громаду, інформації про послуги та можливості. ВПО потребують особливої уваги щодо адаптації у новому середовищі: інформація про житло, працевлаштування, освітні та медичні послуги, можливості соціальної підтримки. Важлива інформація про культурні заходи та можливості долучитися до життя громади.

10. Батьки з дітьми – цікавлять освітні, медичні та соціальні послуги для дітей. Ця категорія потребує інформації про роботу шкіл, дитячих садків, гуртків, спортивних секцій, дитячих майданчиків. Важливі новини про культурні заходи для дітей, літні табори, можливості дозвілля.

11. Працівники бюджетної сфери – освітяни, медики, працівники культури, впливають на формування громадської думки. Ці люди є важливими комунікаторами у своїх спільнотах та можуть транслювати повідомлення ради далі. Вони потребують інформації про зміни у фінансуванні, нові програми, можливості професійного розвитку.

12. Жителі віддалених сіл – часто мають обмежений доступ до інтернету, покладаються на старост. Для цієї категорії критично важливими є традиційні канали комунікації: особисте спілкування зі старостами, інформаційні стенди,

виїзні прийоми посадовців. Вони потребують інформації про всі аспекти життя громади, але отримують її з певним запізненням через географічну віддаленість.

Деражненська сільська рада використовує комбінацію цифрових та офлайн каналів для забезпечення максимального охоплення різних категорій населення.

Цифрові канали:

Офіційний сайт громади – першоджерело офіційної інформації. На сайті регулярно оновлюються рішення ради, розпорядження, проекти документів, оголошення. Там розміщена інформація про посадових осіб, депутатів, структурні підрозділи. Сайт є обов'язковим каналом для оприлюднення публічної інформації.

Facebook – найпопулярніша платформа з найактивнішою аудиторією. Офіційна сторінка ради використовується для швидкого поширення інформації, оперативного діалогу з жителями через коментарі. Сільський голова також використовує власну Facebook-сторінку для комунікації.

Telegram – канал для оперативного інформування. Використовується для дублювання важливої інформації та оприлюднення записів сесій ради.

Viber-спільноти – локальні чати населених пунктів. Закриті групи, адмініструються жителями. Охоплюють старше покоління.

Instagram (перспективний) – візуальний контент для молоді. Дозволяє використовувати сторіс, відео, інтерактивні елементи.

YouTube (перспективний) – відеоконтент про діяльність громади. Відеозвіти, прямі ефіри, відеопояснення рішень.

Офлайн канали:

Інформаційні стенди – дошки оголошень у кожному населеному пункті. Критично важливий канал для людей похилого віку.

Старости – живе спілкування, ключові контактні особи у населених пунктах. Особливо важливі для віддалених сіл.

Виїзні прийоми посадовців – особисті зустрічі з жителями у населених пунктах. Регулярні виїзди для консультацій.

Особисті прийоми – у приміщенні сільської ради. Можливість записатися до голови, заступників, начальників відділів.

Матриця комунікацій з цільовими аудиторіями міститься у [Додатку 4](#).

Під час комунікації із жителями слід зважати на потреби людей з інвалідністю:

- Для людей з порушеннями зору – аудіоформати повідомлень, збільшення шрифту на сайті
- Для людей з порушеннями слуху – субтитри у відео, текстові варіанти оголошень
- Фізична доступність – пандуси, розширені двері, доступні санвузли.

Дорожня карта пропонує розвиток комунікацій через поступовий перехід від універсального повідомлення до персоналізації контенту:

Етап 1 (перші 6 місяців): Адаптація формату під канал. Один зміст по-різному у Facebook, Telegram, на сайті, на стендах.

Етап 2 (6-12 місяців): Сегментація за категоріями. Окремі повідомлення для молоді, пенсіонерів, підприємців, ветеранів.

Етап 3 (12+ місяців): Повна персоналізація. Для кожної з 12 аудиторій персоналізовані повідомлення.

Персоналізований підхід значно підвищує ефективність комунікації та забезпечує кращу взаємодію з різними категоріями жителів громади. Коли людина отримує інформацію через зручний їй канал, у зрозумілому форматі, що відповідає її потребам – вона стає більш залученою до життя громади.

4. Внутрішня комунікація ради як основа ефективної взаємодії з громадою

Неможливо ефективно комунікувати із зовнішньою аудиторією, якщо всередині організації відсутня злагодженість. Внутрішня комунікація – це фундамент, на якому будується вся зовнішня взаємодія громади з жителями. Коли підрозділи ради не координують свої дії, виникає дублювання функцій, суперечлива інформація для жителів, втрачається час на узгодження.

Ціль 4 комунікаційної карти спрямована на поліпшення комунікації між підрозділами ради – створення злагодженої команди, де кожен розуміє свою роль, має доступ до інформації та може ефективно взаємодіяти з колегами.

Організація щоквартальних зустрічей всього колективу

Щоквартальні зустрічі працюють на стратегічному рівні, формуючи спільне розуміння комунікаційної стратегії організації. Коли вся команда бачить панорамну картину досягнень громади, розуміє довгострокові наративи та усвідомлює свій внесок у загальну комунікаційну екосистему – це формує організаційну ідентичність та посилює внутрішню мотивацію. Працівник перестає бути просто виконавцем технічних функцій і стає носієм місії громади, що якісно змінює характер його зовнішньої комунікації з жителями.

Формат зустрічей включає: презентацію досягнень за квартал, аналіз ключових комунікаційних активностей, обговорення планів на наступний квартал, координацію між підрозділами, навчальний блок та простір для питань від працівників усіх рівнів.

Проведення щотижневих нарад

Щотижневі наради функціонують як механізм тактичної координації – розподіл завдань, моніторинг виконання, оперативне реагування на виклики. Це інструмент горизонтальної координації, який дозволяє спеціалістам різних відділів узгоджувати дії напряду, без залучення вертикальних управлінських ланцюгів, що прискорює процес прийняття рішень.

На нарадах обговорюються проблемні питання, результати роботи минулого тижня та плани на наступний. При призначенні завдань чітко фіксуються відповідальні особи та терміни виконання. Критично важливо, щоб наради не перетворювалися на формальність, а були місцем справжнього діалогу, де працівники можуть відкрито обговорювати проблеми та пропонувати рішення.

Проведення заходів із командотворення для працівників ради

Організація заходів з командотворення є стратегічною інвестицією в комунікаційний капітал організації. Особисте знайомство трансформує бюрократичні процедури на органічну співпрацю та створює психологічну безпеку для ініціювання проєктів. Якість зовнішньої комунікації організації прямо корелює з рівнем внутрішньої згуртованості команди.

Заходи також виконують функцію профілактики професійного вигорання, яке є системним ризиком для працівників публічного сектору. Високий рівень стресу, емоційно виснажливе спілкування з громадянами, постійний тиск відповідальності створюють потребу в механізмах психологічного відновлення.

Ознайомлення працівників із ознаками харасменту, дискримінації

Створення безпечного та інклюзивного робочого середовища – це передумова ефективної комунікації як всередині організації, так і назовні. Працівники, які відчувають себе в безпеці, захищеними від дискримінації та домагань, працюють продуктивніше, активніше долучаються до ініціатив та створюють позитивну атмосферу у взаємодії з громадянами.

Працівники мають розуміти, що саме є харасментом, дискримінацією, булінгом – які конкретні дії та слова переступають межу. Навчання включає теми: види харасменту, дискримінація за різними ознаками, булінг на робочому місці, межі у професійній комунікації, як реагувати та відповідальність за порушення.

Забезпечення можливості анонімного повідомлення про домагання/булінг/дискримінацію

Забезпечення можливості анонімного повідомлення через онлайн-форму – є критичним елементом корпоративної етики. Відсутність безпечного механізму повідомлення про харасмент створює культуру мовчання, де проблеми накопичуються до критичної маси. Наявність анонімного каналу сигналізує працівникам: керівництво серйозно ставиться до питань етики, готове розслідувати порушення та захищати постраждалих. Це радикально підвищує рівень організаційної довіри. Механізм працює через онлайн-форму, повідомлення розглядаються конфіденційно відповідальною особою.

Системна реалізація цих завдань перетворить Деражненську сільську раду з набору окремих підрозділів у злагоджену команду. Коли підрозділи працюють узгоджено, громада говорить одним голосом і передає жителям послідовні повідомлення. Громадяни отримують цілісну картину замість суперечливої інформації з різних джерел, що суттєво підвищує довіру до влади.

Сильна внутрішня комунікація – це фундамент, який робить можливою ефективну зовнішню комунікацію. Коли команда ради працює злагоджено, кожен працівник стає амбасадором громади у спілкуванні з жителями.

5. Зовнішня комунікація: інформування, залучення, діалог

Зовнішня комунікація – це основа демократичного місцевого самоврядування. Саме через комунікацію рада дізнається про потреби жителів, пояснює свої рішення, залучає до співпраці та звітує про результати. Без ефективної зовнішньої комунікації навіть найкращі рішення залишаться непоміченими, найамбітніші плани не отримають підтримки, а відстань між владою та громадою лише зростатиме.

Деражненська сільська рада розуміє стратегічну важливість комунікації з жителями. Створено базову інфраструктуру для діалогу, є команда, готова до розвитку. Водночас дослідження виявило простір для якісного вдосконалення. Жителі часто не знають про механізми участі, не розуміють логіку складних рішень, відчують брак зворотного зв'язку від влади. Три стратегічні цілі зовнішньої комунікації спрямовані на системне покращення взаємодії з громадою, які включають наступні завдання.

5.1. Покращення рівня прозорості, відкритості ради та створення зрозумілого контенту про її роботу.

Прозорість – це основа довіри між владою та громадою. Коли жителі бачать, як приймаються рішення, хто їх приймає, які аргументи враховуються – вони розуміють логіку дій ради навіть у складних ситуаціях. Публікація повної інформації про депутатів (фото, контакти, години прийому), їхніх звітів та декларацій на сайті робить владу "людяною" та доступною.

Організація публічних звітів голови та депутатів мінімум двічі на рік, публікація порядку денного сесій за 5 днів до засідання, запис та оприлюднення засідань для подальшого перегляду, повідомлення жителів про результати в той же день – усе це створює атмосферу відкритості. Коли рада нічого не приховує, жителі відчують себе партнерами у розвитку громади.

Інформувати – не означає просто опублікувати офіційний документ. Справжнє інформування – це коли складне стає зрозумілим для кожного жителя. Додавання інфографіки до складних тем (бюджет, проекти, податки, звіти) та створення відео-пояснень ключових рішень робить інформацію доступною навіть для тих, хто далекий від управлінських процесів.

Коли інформацію подають візуально через схеми, діаграми, ілюстрації або через відео від голови громади – сприйняття радикально покращується. Людина бачить не сухі цифри, а конкретні результати: скільки кілометрів доріг відремонтовано, скільки коштів витрачено на освіту, які проекти реалізуються. Це створює відчуття залученості та розуміння, куди йдуть гроші платників податків.

5.2. Розвиток постійного діалогу між владою та громадою та створення системи зворотного зв'язку.

Діалог – це не односторонній потік інформації від ради до жителів, а справжня двостороння комунікація. Активізація роботи консультативно-дорадчих рад (ветерани, молодь, ВПО, бербар'єрність) створює постійні майданчики для обговорення потреб різних груп населення.

Залучення жителів до розробки стратегічних документів робить їх співавторами майбутнього громади. Коли люди бачать, що їхня думка враховується при прийнятті рішень, вони відчують відповідальність за результат і більше довіряють раді.

Система зворотного зв'язку – це механізм, який перетворює скарги на можливості для покращення. Створення онлайн-форми пропозицій та побажань про роботу ради від жителів дає можливість кожному висловитися в зручний час, не приходючи на прийом. Публікація звітів про опрацьовані звернення у формі "питання-відповідь" демонструє, що рада слухає і реагує.

Проведення щорічного опитування задоволеності жителів роботою ради дає об'єктивну картину того, що потрібно покращити. Коли жителі бачать, що їхні звернення не просто приймаються, а по них даються публічні відповіді, створюється гаряча лінія для термінових питань – це формує відчуття, що влада завжди на зв'язку і готова допомогти.

5.3. Підтримка регулярних каналів інформування жителів про рішення та діяльність ради та створення дописів про доступні механізми участі.

Систематичність – це ключ до ефективного інформування. Коли рада публікує контент хаотично, жителі не знають, де шукати інформацію і чи можна їй довіряти. Запуск інформаційних продуктів у соцмережах (інфографіка, серія дописів про працівників, короткі відео) підвищує обізнаність громади щодо обов'язків ради та створює людське обличчя влади.

Розробка плану публікацій про основи роботи ради на півроку для кожного відділу ради, додавання посилання на сайт у дописах про роботу ради на фейсбуку, інформування жителів про події в громаді на фізичних стендах

щомісяця – усе це забезпечує різноманітність каналів. Люди отримують інформацію там, де їм зручно: старше покоління на стендах, активні жителі у Facebook.

Демократія місцевого рівня має величезний арсенал інструментів участі: петиції, громадські слухання, консультації, місцеві ініціативи, громадський бюджет. Але ці інструменти працюють лише тоді, коли люди про них знають і розуміють, як ними користуватися. Створення та оприлюднення циклу дописів про інструменти участі робить механізми зрозумілими через практичні приклади крок за кроком.

5.4. Ініціювання та/або сприяння проведенню заходів щодо поліпшення обізнаності жителів про роботу ради та пропагування громадської активності.

Інформування через заходи створює емоційний зв'язок між радою та жителями сильніше, ніж будь-які публікації. Публікація інформації про навчання щодо роботи ОМС для жителів на сторінках ради залучає людей до освітніх програм. Розвиток партнерства з громадськими організаціями та структурами області щодо налагодження діалогу з жителями відкриває доступ до експертизи та ресурсів. Коли жителі бачать, що рада не працює ізольовано, а співпрацює з авторитетними організаціями, довіра зростає.

Найсильніша мотивація для участі – це приклади успіху інших. Оприлюднення циклу дописів для соцмереж про історії успіху людей, які розвивають громаду, надихає інших почати діяти. Коли жителі бачують конкретні історії: як сусід ініціював ремонт дороги, як молоді активісти створили спортивний майданчик, як підприємець інвестував у розвиток – вони розуміють, що зміни можливі.

Три стратегічні цілі зовнішньої комунікації – покращення довіри, підвищення обізнаності та активізація участі – формують цілісну систему взаємодії ради з громадою. Коли жителі довіряють раді через прозорість, розуміють її роботу через якісне інформування та мають інструменти впливу через механізми участі – створюється справжнє партнерство між владою та громадою.

6. Розвиток, підтримка та моніторинг комунікацій ради

Комунікація – це живий організм, який потребує постійного розвитку, підтримки та контролю якості. Світ комунікацій швидко змінюється: з'являються нові платформи, змінюються алгоритми соціальних мереж, еволюціонують очікування аудиторії, виникають нові формати контенту. Громада, яка не розвиває свою комунікаційну систему, швидко втрачає ефективність, відстає від часу, програє боротьбу за увагу жителів.

Деражненська сільська рада розуміє: інвестиції у комунікацію не закінчуються створенням каналів та підготовкою контент-плану. Це лише початок. Далі починається щоденна праця з удосконалення, навчання, впровадження нових інструментів, аналізу результатів, корекції курсу. Саме цьому присвячена Ціль 5: Підтримка та вдосконалення комунікацій ради.

Ця ціль охоплює три критичні напрямки. По-перше, розробка єдиних стандартів комунікації – створення фундаменту, який забезпечить узгодженість та професіоналізм у всіх комунікаційних активностях громади. По-друге, постійне підвищення професійного рівня команди через навчання та обмін досвідом – бо навіть найкращі інструменти марні без людей, які вміють ними користуватися. По-третє, побудова системи моніторингу та оцінки ефективності – щоб знати, що працює, а що потребує корекції.

Коли Деражненська рада системно реалізує всі завдання п'ятої цілі – розвиток, підтримку та моніторинг комунікацій – громада отримає низку довгострокових переваг, які виходять за межі самої комунікації.

Професійний та впізнаваний образ. Завдяки фірмовому стилю громада матиме узгоджену візуальну ідентичність. Житель з одного погляду розпізнаватиме офіційні комунікації ради. Сторонній спостерігач (інвестор, донор, журналіст) побачить організовану, сучасну, професійну владу. Це підвищить довіру та створить позитивне перше враження.

Компетентна команда. Регулярні тренінги та участь у професійних заходах підвищать рівень всієї команди. Працівники опанують нові інструменти, навчаться кращих практик, розширять кругозір. З часом у громаді сформується група високопрофесійних комунікаційників, здатних вирішувати складні завдання, генерувати креативні ідеї, швидко адаптуватися до змін.

Стійкість системи. Чітка система відповідальності, розподіл ролей, процедури координації створять стійку комунікаційну машину. Навіть якщо хтось із ключових працівників піде у відпустку чи звільниться, система продовжить працювати. Немає залежності від однієї людини – є інституційна спроможність організації.

Культура постійного вдосконалення. Найціннішим результатом стане зміна мислення команди. З'явиться звичка рефлексувати: що спрацювало, що ні, чому, як можна краще? Звичка вчитися на помилках та успіхах. Звичка шукати нові ідеї, тестувати, експериментувати. Така культура постійного вдосконалення стане найбільшою конкурентною перевагою громади.

6.1. Створення фірмового стилю для соцмереж та встановлення єдиних шаблонів для дописів та ознайомлення з ними працівників ради.

Єдиний фірмовий стиль – це обличчя громади у цифровому просторі. Коли кожна публікація виглядає по-різному, жителі не розпізнають офіційні повідомлення ради серед потоку інформації. Фірмовий стиль створює візуальну ідентичність: конкретні кольори (які асоціюються з громадою), шрифти (читабельні і сучасні), логотип (впізнаваний символ), шаблони для різних типів контенту (новини, оголошення, інфографіка).

Коли житель бачить публікацію у знайомому стилі, він одразу розуміє: це офіційна інформація від ради, якій можна довіряти. Особливо це критично в умовах дезінформації, коли неофіційні джерела можуть поширювати фейки. Фірмовий стиль є маркером автентичності та професіоналізму влади.

Створити фірмовий стиль – це половина справи. Другою половиною є забезпечення того, щоб усі працівники його використовували. Встановлення єдиних шаблонів означає: для кожного типу контенту є чіткий формат. Новина про подію має конкретну структуру, інфографіка бюджету – свій шаблон, оголошення про послугу – інший.

Ознайомлення працівників з шаблонами відбувається через практичний тренінг. Недостатньо просто показати приклади – потрібно навчити людей самостійно створювати контент за шаблонами. Працівники мають розуміти логіку: чому саме такі кольори, чому саме така структура, як адаптувати шаблон під конкретне повідомлення.

Коли всі відділи використовують єдині шаблони, комунікація стає узгодженою. Житель бачить: відділ освіти публікує у тому ж стилі, що і відділ інфраструктури, що і старости сіл. Це створює відчуття системності та професіоналізму. Рада говорить одним голосом, а не набором різних голосів.

Критично важливо навчити відповідальних з відділів роботи зі сторінками у соцмережах. Соціальні мережі – це основний канал комунікації для більшості жителів громади, особливо активної частини населення. Проте просте вміння створити публікацію не означає вміння ефективно комунікувати. Навчання роботі зі сторінками включає розуміння алгоритмів: коли краще публікувати (час максимальної активності аудиторії), які формати працюють найкраще (відео, фото, текст), як писати заголовки, які привертають увагу.

Важливою частиною навчання є модерація коментарів. Працівники мають розуміти: як відповідати на критику конструктивно, як працювати з негативом без конфліктів, коли видаляти образливі коментарі, як залучати жителів до діалогу. Навчання включає практичні кейси з реальних ситуацій, які трапляються у комунікації громад.

6.2. Підвищення професійного рівня комунікацій ради через навчання та розвиток.

Професійна комунікація – це навичка, якій можна та потрібно навчатися. Навіть досвідчені працівники потребують постійного оновлення знань, бо комунікаційні інструменти еволюціонують. Тренінги дають практичні вміння: як написати зрозумілий допис, як спілкуватися з конфліктними жителями, як пояснювати складні рішення простою мовою, як працювати з критикою у коментарях.

Мінімум два тренінги на рік – це не формальність, а необхідність. Перший тренінг на початку року може фокусуватися на стратегічному плануванні комунікації, другий наприкінці – на аналізі результатів та нових трендах. Тренінги проводять професійні тренери, які мають досвід роботи з органами місцевого самоврядування та розуміють специфіку комунікації громади.

Зокрема навчатись потрібно також SMM (Social Media Marketing) та медіаграмотності. Це два взаємопов'язані напрямки, які підвищують ефективність комунікації. SMM навчає стратегічному використанню соцмереж: як планувати контент, як аналізувати статистику, як збільшувати охоплення, як працювати з різними форматами (Stories, Reels, Live), як створювати контент, який розповсюджується органічно.

Медіаграмотність навчає критичному мисленню у роботі з інформацією. Працівники мають розуміти: як перевіряти факти перед публікацією, як розпізнавати дезінформацію, як реагувати на фейки про громаду, як працювати з візуальним контентом відповідально. Це особливо критично в умовах війни, коли інформаційний простір перенасичений маніпуляціями.

6.3. Моніторинг комунікацій.

Деражненська сільська рада впроваджує чотирирівневу систему моніторингу для постійного відстеження результатів та корекції комунікаційних дій.

Щомісячний аналіз

Відповідальна особа збирає базові показники всіх комунікаційних каналів: кількість публікацій на сайті та у соціальних мережах (Facebook, Telegram), охоплення аудиторії, взаємодії (лайки, коментарі, репости, перегляди відео), звернення громадян через різні канали, відгуки жителів. Аналіз дозволяє швидко виявити популярні теми серед жителів Деражного та сіл громади, найефективніші формати контенту, проблемні зони у комунікації.

На основі аналізу приймаються оперативні рішення: змінювати частоту публікацій певного типу контенту, адаптувати час розміщення (коли аудиторія найактивніша), швидше реагувати на коментарі у темах, які викликають найбільше обговорень, підсилювати комунікацію через канали, які показують кращі результати.

Щоквартальна оцінка

Раз на три місяці проводиться глибша оцінка прогресу за конкретними завданнями стратегії. Кожен підрозділ ради звітує про виконання комунікаційних завдань: проведені заходи (публічні звіти, консультації, навчання), впровадження нових інструментів (форми зворотного зв'язку, шаблони, тренінги), розвиток каналів комунікації (нові формати контенту, покращення сайту).

Це механізм діагностики проблем та адаптації карти. Якщо завдання не виконується згідно з планом, команда аналізує причини: недостатньо ресурсів (бюджет, час, люди), брак компетенцій (потрібне навчання), зовнішні обставини (зміни в законодавстві, технічні проблеми). На основі аналізу приймається рішення: перерозподіл завдань між підрозділами, залучення зовнішньої підтримки (тренери, експерти), корекція підходів до реалізації.

Піврічні та річні опитування

Двічі на рік рада проводить комплексне опитування жителів для оцінки задоволеності комунікацією. Опитування проводиться в двох форматах: онлайн (Google Forms на сайті та у соцмережах) для активних користувачів інтернету та офлайн (паперові анкети через старост, під час заходів) для старшого покоління та жителів віддалених сіл.

Питання опитування охоплюють: доступність інформації (наскільки легко знайти потрібну інформацію), швидкість відповідей (чи отримують жителі відповіді на звернення вчасно), зрозумілість повідомлень (чи написані дописи простою мовою), популярні канали (звідки жителі дізнаються новини), бажані теми (що цікавить жителів найбільше), рівень довіри (наскільки жителі довіряють інформації від ради).

Результати опитування дають конкретні дані від реальних людей, а не припущення. Якщо жителі сіл скаржаться на затримку інформації – це сигнал для посилення роботи старост та комунікації з віддаленими населеними пунктами. Якщо молодь потребує певних тем (працевлаштування, освіта, дозвілля) – рада

запускає відповідні публікації та заходи. Якщо старше покоління не користується онлайн-каналами – посилюється офлайн-інформування через стенди та зустрічі.

Річний звіт

Наприкінці року рада готує та публічно презентує звіт про комунікаційну діяльність. Звіт включає два основні блоки: досягнення та виклики. Досягнення описують успіхи року: зростання охоплення аудиторії (кількість підписників, переглядів), успішні комунікаційні кампанії (які викликали резонанс), покращення взаємодії (більше коментарів, звернень, участі у заходах).

Виклики чесно описують невиконані цілі, виявлені проблеми, потрібні зміни. Наприклад: низька активність жителів у петиціях (потрібна інформаційна кампанія), недостатнє охоплення старшого покоління (посилити офлайн-канали), брак відеоконтенту (інвестувати в обладнання та навчання). Прозорість щодо викликів підвищує довіру жителів – вони бачать, що рада не приховує проблеми, а працює над їх вирішенням.

На основі річного звіту коригується план на наступний рік: які завдання залишаються пріоритетними, які нові цілі додаються, які підходи потребують зміни. Публічна презентація звіту на засіданні виконавчого комітету ради та публікація на сайті демонструє відкритість влади. Це також створює історичну базу для аналізу довгострокового прогресу – через кілька років можна побачити, як еволюціонувала комунікаційна система громади.

6.4. Відповідальні за комунікацію ради.

Деражненська громада впроваджує трирівневу модель управління комунікаціями з чітким розподілом ролей та відповідальності.

Стратегічний рівень: голова ради

Голова Деражненської сільської ради несе відповідальність за стратегічне керівництво комунікацією: затвердження ключових рішень (стратегія, великі проекти, антикризові заходи), забезпечення ресурсів (бюджет на комунікацію, персонал, обладнання, навчання), контроль виконання стратегії (моніторинг прогресу за цілями), вирішення конфліктів між підрозділами (коли виникають розбіжності у підходах), представлення комунікаційних ініціатив перед депутатами (захист бюджету, затвердження положень).

Це рівень прийняття рішень про масштабні проекти: запуск нового каналу комунікації, інвестиції у професійне навчання команди, реагування на комунікаційні кризи (фейки, скандали, масове незадоволення). Голова ради має бачити комунікацію не як допоміжну функцію, а як критичний інструмент управління громадою та досягнення стратегічних цілей розвитку.

Операційний рівень: відповідальна особа за комунікацію

Призначена відповідальна особа (може бути з відділу організаційної роботи або окремий спеціаліст з комунікацій) виконує роль операційного координатора

комунікації. Завдання включають: щоденну координацію всіх підрозділів (збір інформації, узгодження публікацій), підготовку та редагування контенту (адаптація складної інформації для жителів), ведення контент-календаря (планування публікацій на тиждень/місяць), моніторинг показників та аналітика (збір статистики, аналіз ефективності), модерація коментарів та відповіді жителям (оперативна реакція на звернення), організація взаємодії з підрозділами для збору актуальної інформації.

Ця особа працює як редактор та координатор комунікаційного оркестру. Вона отримує інформацію від різних відділів (освіта проводить захід, інфраструктура ремонтує дорогу, соціальний захист запускає програму), адаптує цю інформацію до потреб різних аудиторій, забезпечує відповідність фірмовому стилю, планує оптимальний час публікацій, відстежує реакцію громадян та коригує підходи.

Виконавчий рівень: всі структурні підрозділи

Кожен структурний підрозділ ради, кожен староста у населеному пункті, кожен депутат є частиною комунікаційної системи. Їхня роль: своєчасне надання інформації координатору (про заходи, рішення, зміни у роботі), участь у комунікаційних заходах (публічні звіти, зустрічі, пресконференції, відеозвернення), дотримання єдиних стандартів (використання фірмового стилю, шаблонів), відповіді на звернення жителів у межах компетенції (без перенаправлення на координатора, коли можна відповісти самостійно).

Кожен підрозділ, який має свою сторінку у соцмережах комунікує самостійно із дотриманням стандартів, шаблонів та підходів ради.

Старости у селах виконують особливу роль – вони є "обличчям" ради у віддалених населених пунктах. Старости інформують жителів про рішення ради (через місцеві чати, стенди, особисті зустрічі), збирають зворотний зв'язок (питання, скарги, пропозиції), організують місцеві заходи (збори, свята, громадські роботи), передають інформацію від жителів до ради.

Ефективність моделі залежить від якості взаємодії між рівнями. Стратегічний рівень (голова) підтримує операційний рівень (координатор) необхідними ресурсами та повноваженнями. Операційний рівень координує виконавчий рівень (підрозділи, старости) через чіткі інструкції та підтримку. Виконавчий рівень живить операційний рівень актуальною інформацією з різних сфер життя громади. Це екосистема співпраці, де комунікація є спільною відповідальністю всієї структури ради, а не окремої людини чи відділу.

Системна реалізація завдань п'ятої цілі перетворить комунікацію Деражненської громади з хаотичного процесу у професійну систему. Єдині стандарти забезпечать впізнаваність та довіру. Навчена команда буде впевнено використовувати сучасні інструменти. Система моніторингу дозволить постійно вдосконалюватися на основі даних, а не інтуїції. Чіткий розподіл відповідальності створить стійку структуру, яка працюватиме навіть при кадрових змінах.

Найціннішим результатом стане культура комунікації – коли кожен працівник ради розуміє важливість якісної взаємодії з жителями, коли прозорість та діалог стають природними, коли громада постійно вчиться та розвивається. Це фундамент для побудови справжньої партнерської взаємодії між владою та громадою.

ДОДАТОК 2

Проект будівництва та організації діяльності реабілітаційного центру для осіб, які постраждали внаслідок збройної агресії російської федерації проти України

Опис ідеї: в Деражненській територіальній громаді має бути збудований та почати функціонувати багатoproфільний реабілітаційний центр для комплексної допомоги особам, які постраждали від збройної агресії РФ — ВПО, сім'ям загиблих (померлих), зниклих безвісти Захисників та ветеранам/ветеранкам. Основна мета – це створити місце, де люди, які пережили травму війни, отримають цілісний супровід: лікування тілесних ушкоджень, психологічну підтримку та практичну соціальну допомогу для повернення до повноцінного мирного життя. Рекреаційна, природна локація реабілітаційного центру в Деражненській ТГ буде використовуватися як терапевтичний ресурс (прогулянкові маршрути, ерготерапія на свіжому повітрі, сенсорні зони), що зміцнює ефект від лікування. Загальна площа – 5,6га.

Переваги розташування:

1. Розташування реабілітаційного центру у мальовничій природній місцевості поруч із лісом та озером.
2. Логістична зручність – автомобільне сполучення, 40 км до міста Рівне, 38 км до міста Костопіль, 60 км до міста Луцьк, близьке розташування (до 15 км) КП «Рівненський обласний госпіталь ветеранів війни», що сприятиме можливій майбутній співпраці.
3. Екологічно сприятливе **природне середовище** як терапевтичний фактор — тиха мальовнича ділянка 5,6 га.
4. **Комплексний підхід** (тіло — розум — соціум) під одним дахом.
5. **Гнучкість формату:** буде працювати і як центр короткочасної допомоги, і як місце тривалої реабілітації.
6. На базі реабілітаційного центру планується облаштування тренінгового центру для фахівців першої лінії контакту (це фахівці медичної, соціальної та інших сфер, які своєю діяльністю впливають на реабілітацію ВПО, членів родин

загиблих, зниклих безвісти, ветеранів). Це надасть можливість навчання, обміну досвідом, що в свою чергу сприятиме створенню чітких протоколів допомоги тим, хто травмований війною.

Бенефіціари: ВПО (переселенці), що потребують реабілітації; сім'ї загиблих (померлих) та зниклих безвісти; ветерани/ветеранки цивільні постраждали; жителі місцевої громади (послуги профілактики, працевлаштування).

Архітектурно-функціональна концепція(територія 5,6 га дозволяє зонувати простір: лікувально-адміністративна, житлова, рекреаційна, господарська зони, навчальний центр).

Основні блоки:

1. Адміністрація та рецепція.
2. Стаціонарний корпус (палати, ізоляційні/спеціальні кімнати).
3. Медичний блок: кабінети реабітолога, фізіотерапії, ерготерапії, ЛФК, масаж, ортопедичний кабінет, діагностика.
4. Психологічний центр: індивідуальні кабінети, зали для групової терапії, кімнати для арт- і музикотерапії.
5. Денний центр/реабілітаційний зал з тренажерами і реабілітаційним обладнанням.
6. Водолікування / гідрокінезотерапія(басейн або гідромасажна ванна).
7. Тренінговий центр (зал для навчання, інклюзивні професійні програми).
8. Житло для супроводжуваних / тимчасове житло для пацієнтів (за потреби).
9. Паркові зони, сенсорні/прогулянкові маршрути, спортивні майданчики.

Послуги реабілітаційного центру (мінімальний пакет)

- Медичні: оцінка та індивідуальні реабілітаційні плани; ЛФК; фізіотерапія; ортопедична допомога; протезування/ортезування (при можливості); реабілітація після інсульту.
- Психологічні: психотерапія (КПТ, ПТСР-орієнтована терапія), групова терапія, арт/музикотерапія, кризова підтримка.
- Соціальні: соціальне консультування, юридична допомога, навчальні програми, працевлаштування, робота з родинами.
- Додатково можна організувати виїзні/мобільні бригади для віддалених ВПО, навчальні тренінги для фахівців першої лінії контакту (працівники медичної, соціальної сфер). Це надасть можливість навчання, обміну досвідом, що в свою чергу сприятиме створенню чітких протоколів допомоги тим, хто травмований війною.

Орієнтовна кадрова модель (приблизно для 40-60 ліжок + амбулаторія):

- Директор проекту / закладу — 1
- Директор медичного закладу (головний реабітолог) — 1

- Лікарі-реабілітологи/неврологи/ортопеди — 2–4
 - Фізичні терапевти — 6–10
 - Ерготерапевти — 2–4
 - Психологи/психотерапевти — 4–6
 - Соціальні працівники — 3–5
 - Медсестри/санітарки — 10–15
 - Логопеди/реабілітаційні асистенти — 2–4
 - Адміністратор, бухгалтери, HR, техперсонал — 10–15
- Загалом: 45–65 штатних одиниць (залежно від масштабу і режимів роботи).

Узагальнена вартість будівництва та оснащення реабілітаційного центру для початку реабілітації (в тис.Євро).

1.Проектно-кошторисна документація (ПКД) – 200т.

2.Основні підготовчі роботи (топографо-геодезична зйомка, створення геодезичної основи для проектувальників, інженерно-екологічні дослідження, розчищення ділянки із збереженням екосистеми, тощо) – 150 т.

3. Будівництво – 4800т. (підготовка майданчика, інфраструктура, фундаменти та конструкції, внутрішнє оздоблення та палати, опалення, вентиляція, каналізація, електрика, зовнішні роботи (паркінг, доріжки).

4.Обладнання та меблі – 600т. (медичне та реабілітаційне обладнання, діагностика та дрібна апаратура, меблі, рецепція, комп'ютерне обладнання, IT).

5.Операційний резерв – 800т. (зарплати, комунальні послуги, матеріали, медикаменти, технічне обслуговування, маркетинг, страхування).

6.Загальна вартість з усіма показниками на 40-60 ліжок – 620т.

Загалом по проекту для початку експлуатації: 7170 т.Євро.

Графік реалізації (орієнтовно).

1. Підготовчий етап — 1–3 місяці.
 2. ФЕО та проектна документація (архітектура) — 4–5 місяці.
 3. Будівництво (фаза 1: корпуси) — 12–18 місяців (можлива поетапність: відкриття амбулаторії раніше).
 4. Установка обладнання, навчання персоналу, тестовий запуск — 2–6 місяці
- Загалом: 22–27 місяці до повноцінного функціонування.

