

Український центр соціального проектування

**ЗВІТ**  
**за результатами експертного оцінювання**  
**перспектив розвитку Херсонської міської**  
**територіальної громади**

Херсон

2021

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>4</b>
<b>РОЗДІЛ 1. РЕЗУЛЬТАТИ ЕКСПЕРТНОЇ КОМІСІЇ «ПОШУКУ МАЙБУТНЬОГО» У СТРАТЕГІЧНІЙ ФАСИЛІТАЦІЙНІЙ СЕСІЇ.....</b>	<b>6</b>
<b>1.1. Визначення перспективних проблем та очікувань учасників стратегічної сесії..</b>	<b>6</b>
1.1.1. Перелік перспективних проблем та очікувань .....	6
1.1.2. Категоризація перспективних проблем.....	8
<b>1.2. Основні тенденції, які визначають майбутнє розвитку ХМТГ .....</b>	<b>9</b>
1.2.1. Тенденцій, що впливають на розвиток ХМТГ .....	9
1.2.2. Вплив тенденцій на розвиток Херсонської міської територіальної громади...10	10
1.2.3. Ранжування тенденцій розвитку ХМТГ.....	11
<b>1.3. Джерела доходів громади.....</b>	<b>12</b>
<b>РОЗДІЛ 2. РЕЗУЛЬТАТИ ЕКСПЕРТНОГО ОЦІНЮВАННЯ СИЛЬНИХ ТА СЛАБКИХ СТОРІН ВІДНОСНО СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ХМТГ .....</b>	<b>13</b>
<b>2.1. Сильні (внутрішні) сторони ХМТГ .....</b>	<b>13</b>
2.1.1. Ранжування сильних сторін .....	14
2.1.2. Коментарі результатів експертних оцінок сильних сторін ХМТГ після доведення їх на стратегічній сесії.....	15
<b>2.2. Слабкі (внутрішні) сторони ХМТГ.....</b>	<b>18</b>
2.2.1. Ранжування слабких сторін.....	19
2.2.2. Коментарі результатів експертних оцінок слабких сторін ХМТГ після доведення їх на стратегічній сесії.....	21
<b>РОЗДІЛ 3. РЕЗУЛЬТАТИ ЕКСПЕРТНОГО ОПИТУВАННЯ «БЕЗПЕКА ПРОЖИВАННЯ У МІСТІ ТА ВІДПОВІДНІСТЬ РОЗВИТКУ ГРОМАДИ ПРИНЦИПАМ СТАЛОГО РОЗВИТКУ» .....</b>	<b>24</b>
<b>3.1. Оцінка відповідності безпеки проживання у ХМТГ принципам сталого розвитку .....</b>	<b>24</b>
<b>3.2. Ранжування індикаторів відповідності безпеки проживання у ХМТГ принципам сталого розвитку.....</b>	<b>25</b>
<b>РОЗДІЛ 4. ПРОГНОЗНІ МОДЕЛІ РОЗВИТКУ ХМТГ .....</b>	<b>28</b>
<b>4.1. Географічне розташування .....</b>	<b>28</b>
4.1.1. Позитивний сценарій .....	28
4.1.2. Негативний сценарій.....	29
<b>4.2. Соціально-демографічна ситуація.....</b>	<b>29</b>
4.2.1. Позитивний сценарій .....	29
4.2.2. Негативний сценарій.....	30
<b>4.3. Технологічний стан та інфраструктура.....</b>	<b>31</b>
4.3.1. Позитивний сценарій .....	31
4.3.2. Негативний сценарій.....	32

<b>4.4. Політична ситуація.....</b>	<b>33</b>
4.4.1. Позитивний сценарій .....	33
4.4.2. Негативний сценарій.....	34
<b>4.5. Екологічна ситуація .....</b>	<b>35</b>
4.5.1. Позитивний сценарій .....	35
4.5.2. Негативний сценарій.....	35
<b>4.6. Економічна ситуація .....</b>	<b>36</b>
4.6.1. Позитивний сценарій .....	36
4.6.2. Негативний сценарій.....	37
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>39</b>

## ВСТУП

Експертне оцінювання проблем та тенденцій розвитку Херсонської міської територіальної громади (далі – ХМТГ) складалося з двох частин експертне онлайн опитування та офлайн експертна комісія «пошуку майбутнього» у стратегічній фасилітаційній сесії.

Експертне онлайн опитування у своєму складі мало експертні блоки «Експертне оцінювання сильних та слабких сторін відносно стратегії розвитку ХМТГ» та «Безпека проживання у місті та відповідність розвитку ХМТГ принципам сталого розвитку» (за методикою Інституту сталих спільнот (США)). Програма опитування була розроблена експертами громадської організації «Українській центр соціального проектування» в рамках проекту, «Демократичне врядування у Східній Україні» (DG East) д.філос.н., проф., академіком Української академії наук, академіком Європейської академії наук України, головою дослідницького комітету соціальне прогнозування САУ М. Лепським, організатором проведення опитування В. Гончаровою.

Експертне опитування було проведено 03-14.12.2021 з використанням онлайн сервісу Google-форми. З генеральної сукупності експертів та асоційованих членів робочої групи з Стратегії розвитку Херсонської міської територіальної громади до 2030 року (разом 50 осіб) у опитуванні брали участь 12 експертів.

10.12.2021 р. була проведена стратегічна сесія з 10 експертами громади – представниками робочої групи Херсонської міської ради з розробки стратегії сталого розвитку громади.

Експерти-учасники стратегічної сесії: Афанасьєва О., Белоброва С., Булка В., Карташова О., Коверга А., Оленковська Л., Пилипенко І., Райко Г., Тищенко Ю., Трошин С.

Стратегічна сесія мала за мету збір інформації щодо думки експертів громади (членів робочої групи) відносно пошуку майбутнього розвитку ХМТГ, як інформації для подальшого прогнозного моделювання та розробки

соціокультурних, політичних, економічних моделей, а також моделі ризиків для прогнозування розвитку міста. Стратегічна сесія – важливий інструмент збору інформації та роботи з експертами, що дозволяє здійснити процес послідовного взаємопов’язаного визначення сценаріїв та стратегії спільного вирішення майбутніх проблем через використання методики пошуку майбутнього, форсайт технології, прийомів і технік фасилітації.

Завдання стратегічної сесії:

- індикація та категоризація проблем, вирішення яких буде визначати перспективи розвитку ХМТГ;
- формулювання експертами можливих «позитивних» та «негативних» тенденцій розвитку громади за стратегічними напрямками;
- формування бачення історії успіху громади через згуртованість навколо визначення чинників розвитку території; суб’єктності у визначенні майбутнього території у соціальному партнерстві місцевого самоврядування, бізнесу та громадських об’єднань.

## РОЗДІЛ 1

### РЕЗУЛЬТАТИ ЕКСПЕРТНОЇ КОМІСІЇ «ПОШУКУ МАЙБУТНЬОГО» У СТРАТЕГІЧНІЙ ФАСИЛІТАЦІЙНІЙ СЕСІЇ

#### 1.1. Визначення перспективних проблем та очікувань учасників стратегічної сесії

##### 1.1.1. Перелік перспективних проблем та очікувань

Стратегічна сесія була проведена методом фасилітованої дискусії. Всі учасники висловлювали свою думку вільно та відкрито.

Серед основних очікувань від стратегії, як вирішення проблем, що визначають перспективу ХМТГ, експертами визначено:

- необхідність покращення інфраструктури громади (освітлення, дороги, місця для відпочинку, парки, сквери);
- підвищення активності та захопленості мешканців місцем проживання;
- Херсон має стати комфортним містом;
- у стратегії мають бути заходи зі створення історичного міста;
- культурна децентралізація ХМТГ як розвиток публічного, креативного та культурного простору в її районах;
- вирішення проблеми з побутовими відходами та сортуванням сміття;
- відтворення концепції єдності та згуртованості заради розвитку ХМТГ;
- створення системи заходів культурної платформи («краса», «мистецтво», «антична культура», «історія» та інше);
- встановити амбітні та масштабні цілі розвитку громади;
- ХМТГ має стати містом отримання задоволення.
- ХМТГ – доступне місто для інклюзивної громади;
- стратегія має формуватися як соціальний час «кроків» випереджаючого розвитку «сім днів у тиждень – 24 години на добу»;

- повнота життя містян та зміна світогляду ХМТГ;
- стратегія міста Херсон - це дороговказ для місцевої влади;
- створення реалістичної стратегії міста, яка буде виконана;
- формування та розвиток міської культури;
- місто Херсон має бути центром тяжіння для працездатних людей;
- потреба формування публічного простору для громади;
- у сучасному світі ІТ сфера не має прив'язки до міста (комфорт, сервіс), тому потрібно створювати привабливі умови для ІТ сфери;
- стратегія має вирішувати проблему міграції молоді та зупинити цей процес;
- затвердження та отримання генерального плану ХМТГ задля сталого розвитку громади;
- вирішення проблеми налагодження постійного, ефективного зв'язку активної громади з владою;
- створення сприятливих умов для інвестиції в ІТ сферу громади та освіти;
- створити простір у громаді, як інфраструктуру розвитку для дітей;
- створення сміттєпереробного заводу з сучасними екологічно орієнтованими технологіями;
- покращення культури екологічно обізнаної поведінки мешканців громади;
- необхідність заходів постійного моніторингу та контролю екологічного стану (викидів в атмосферу, якості води та інше);
- продовження набережної як креативного простору та зони відпочинку мешканців та гостей громади;
- створення належних умов та інфраструктури для інтелектуального розвитку дітей (інклюзія);
- впровадження у стратегії принципів відкритого безбар'єрного простору для людей з особливими потребами;

– зацікавлення інвесторів у розвитку громади, впровадження принципів прозорості та відкритості влади, наявність відповідної проектної документації міста (перш за все, генерального плану);

– вирішення проблеми міграції працездатного та молодого населення з ХМТГ.

### 1.1.2. Категоризація перспективних проблем

Загальні стратегічні проблеми
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Херсон має стати комфортним містом.</li> <li>2. Встановити амбітні та масштабні цілі розвитку громади.</li> <li>3. Херсон має стати містом отримання задоволення.</li> <li>4. Стратегія має формуватися як соціальний час «кроків» випереджаючого розвитку «сім днів у тиждень - 24 години на добу».</li> <li>5. Створення реалістичної стратегії міста, яка буде виконана.</li> <li>6. Херсон - зручне та комфортне місто для всіх містян.</li> <li>7. Затвердження та отримання генерального плану міста задля сталого розвитку громади.</li> </ol>
Економічний розвиток громади
<ol style="list-style-type: none"> <li>8. У сучасному світі ІТ сфера немає прив'язки до міста (комфорт, сервіс), тому потрібно створювати привабливі умови для ІТ сфери.</li> <li>9. Створення сприятливих умов для інвестицій в ІТ сферу громади та освіти.</li> <li>10. Зацікавлення інвесторів у розвитку міста, впровадження принципів прозорості та відкритості влади, наявність відповідної проектної документації міста (перш за все, генерального плану).</li> </ol>
Соціальна та демографічна політика
<ol style="list-style-type: none"> <li>11. Херсон - доступне місто для інклюзивної громади.</li> <li>12. Повнота життя містян та зміна світогляду Херсонської громади.</li> <li>13. Підвищення активності та захопленості людей.</li> <li>14. Стратегія має вирішувати проблему міграції дітей та зупинити цей процес.</li> <li>15. Вирішення проблеми міграції працездатного та молодого населення з міста Херсон.</li> <li>16. Міграція у місто, місто повинно бути центром тяжіння для працездатних людей.</li> <li>17. Впровадження у стратегії принципів відкритого безбар'єрного простору для людей з особливими потребами.</li> </ol>
Соціокультурний розвиток громади
<ol style="list-style-type: none"> <li>18. У стратегії має бути заходи зі створення історичного міста.</li> <li>19. Культурна децентралізація міста як розвиток публічного, креативного та культурного простору в районах міста.</li> <li>20. Відтворення концепції єдності та згуртованості заради розвитку херсонської громади.</li> </ol>

21. Створення системи заходів культурної платформи («краса», «мистецтво», «антична культура», «історія» та інше). 22. Формування та розвиток міської культури.
Діалог влада – населення
23. Стратегія міста Херсон - це дороговказ для місцевої влади. 24. Вирішення проблеми налагодження постійного, ефективного зв'язку активної громади з владою.
Розвиток інфраструктури
25. Необхідність покращення інфраструктури міста (освітлення, дороги, місця для відпочинку, парки, сквери). 26. Потреба формування у міській громаді публічного простору для громади. 27. Створити простір у громаді, як інфраструктуру розвитку для дітей. 28. Продовження набережної як креативного простору та зони відпочинку городян та гостей міста. 29. Створення належних умов та інфраструктури для інтелектуального розвитку дітей (інклюзія).
Покращення екологічної ситуації на території громади
30. Вирішення проблеми з побутовими відходами та сортуванням сміття. 31. Створення сміттєпереробного заводу з сучасними екологічно орієнтованими технологіями. 32. Покращення культури екологічно обізнаного поведіння городян. 33. Необхідність заходів постійного моніторингу та контролю екологічного стану (викидів в атмосферу, якості води та інше).

## 1.2. Основні тенденції, які визначають майбутнє розвитку ХМТГ

### 1.2.1. Тенденції, що впливають на розвиток ХМТГ

Під час стратегічної сесії були визначені експертами громади тенденції, що впливають на розвиток Херсонської міської територіальної громади, були визначені такі:

1. Створення індустріального парку з повною переробкою сільськогосподарської продукції.
2. Відродження технології напівпровідників.
3. Створення наукового фонду.
4. Введення енергозберігаючих технологій.
5. Розвиток локального туризму.
6. Активізація груп людей (ОСББ).

7. Розвиток медичного туризму.
8. Створення пенсійного туризму.
9. Розвиток внутрішньої субурбанізації (зростання автомобілів).
10. Активізація вело-концепції міста.
11. Скорочення закладів вищої освіти.
12. Відсутність діалогу влади та активної групи, експертів.
13. Зростання автомобілів у місті.
14. Зростання людей старших вікових груп.
15. Поділ, що пов'язаний із війною (вплив на інвестиції).
16. Штовхання до зернових культур зменшує попит на людську працю.

*1.2.2. Вплив тенденцій на розвиток Херсонської міської територіальної громади.*

Наступним кроком був аналіз впливу вищезазначених тенденцій на розвиток Херсонської міської територіальної громади в Херсонській області. Усі учасники сесії брали участь шляхом голосування. Основними критеріями були визначені динаміка, спрямованість та значущість на розвиток міської територіальної громади та життя її мешканців.

Таблиця 1

Результати опитувань експертів (10 осіб) про ступінь впливу та ваги тенденцій на розвиток ХМТГ

Перспективні тенденції	Направленість	Сума оцінки експертів	Вага критерію
1. Створення індустріального парку з повною переробкою сільськогосподарської продукції.	Позитивна	12	0,08
2. Відродження технології напівпровідників.	Позитивна	5	0,03
3. Створення наукового фонду.	Позитивна	11	0,07
4. Введення енергозберігаючих технологій.	Позитивна	12	0,08
5. Розвиток локального туризму.	Позитивна	12	0,08

6. Активізація груп людей (ОСББ).	Позитивна	11	0,07
7. Розвиток медичного туризму.	Позитивна	11	0,07
8. Створення пенсійного туризму.	Позитивна	10	0,07
9. Розвиток внутрішньої субурбанізації (зростання автомобілів).	Невизначена по відношенню до громади	6	0,04
10. Активізація вело-концепції міста.	Позитивна	10	0,07
11. Скорочення закладів вищої освіти.	Негативна	8	0,05
12. Відсутність діалогу влади та активної групи, експертів.	Негативна	12	0,08
13. Зростання автомобілів у місті.	Негативна	9	0,06
14. Зростання людей старших вікових груп.	Негативна	9	0,06
15. Поділ, що пов'язаний із війною (вплив на інвестиції).	Негативна	9	0,06
16. Штовхання до зернових культур зменшує попит на людську працю.	Негативна	6	0,04
Всього:		153	

### 1.2.3. Ранжування тенденцій розвитку ХМТГ

#### Можливості

#### Позитивні тенденції

- 1). 1. Створення індустріального парку з повною переробкою сільськогосподарської продукції - Позитивна 12.
- 2). 4. Введення енергозберігаючих технологій - Позитивна 12.
- 3). 5. Розвиток локального туризму - Позитивна 12.
- 4). 3. Створення наукового фонду - Позитивна 11.
- 5). 6. Активізація груп людей (ОСББ) - Позитивна 11.
- 6). 7. Розвиток медичного туризму - Позитивна 11.
- 7). 8. Створення пенсійного туризму - Позитивна 10.
- 8). 10. Активізація вело-концепції міста - Позитивна 10.

9). 2. Відродження технології напівпровідників - Позитивна 5.

Невизначені тенденції

1). 9. Розвиток внутрішньої субурбанізації (в тому числі зростання автомобілів) - Невизначена по відношенню до громади 6.

Загрози

Негативні тенденції

1). 12. Відсутність діалогу влади та активної групи, експертів - Негативна 12.

2). 13. Зростання автомобілів у місті - Негативна 9.

3). 14. Зростання людей старших вікових груп - Негативна 9.

4). 15. Поділ, що пов'язаний із війною (вплив на інвестиції) - Негативна 9.

5). 11. Скорочення закладів вищої освіти - Негативна 8.

6). 16. Штовхання до зернових культур зменшує попит на людську працю - Негативна 6.

### **1.3. Джерела доходів громади**

Серед основних джерел надходжень у бюджет на розвиток громади були визначені:

1. ПДФО.
2. Єдиний податок.
3. Земельний податок (потенціал).
4. Акциз.
5. Субвенції.
6. Комунальні послуги.
7. Бюджетні установи як платник податків ПДФ.

**РОЗДІЛ 2**  
**РЕЗУЛЬТАТИ ЕКСПЕРТНОГО ОЦІНЮВАННЯ СИЛЬНИХ ТА**  
**СЛАБКИХ СТОРІН ВІДНОСНО СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ХМТГ**

**2.1. Сильні (внутрішні) сторони ХМТГ**

Таблиця 2

Сильні сторони громади

Показник	++	+	0	Σ (Сума)	Коефіцієнт ваги
1. Зручне географічне положення в центрі Європи.	0(0*2=0)	5	1	5	0,03
2. Привабливе природне середовище.	5(5*2=10)	1	0	11	0,06
3. Комунікаційна доступність.	1(1*2=2)	5	0	7	0,04
4. Неоднорідний національний склад.	0(0*2=0)	5	1	5	0,03
5. Система перепідготовки кадрів.	0(0*2=0)	4	2	4	0,02
6. Високий рекреаційний потенціал.	1(1*2=2)	5	0	7	0,04
7. Великі запаси водних ресурсів.	3(3*2=6)	2	0	8	0,04
8. Технологічний досвід випуску продукції.	1(1*2=2)	2	3	4	0,02
9. Наявність міжнародного аеропорту, залізничного транспорту, морського порту.	6(6*2=12)	0	0	12	0,07
10. Логістичний вантажний центр.	3(3*2=6)	3	0	9	0,05
11. Привабливість Херсонських плавнів (туризм).	6(6*2=12)	0	0	12	0,07
12. Медичний туризм.	5(5*2=10)	1	0	11	0,06
13. Арсенал (при зміні цільового значення).	4(4*2=8)	2	0	10	0,06
14. «Транзитний» туризм.	6(6*2=12)	0	0	12	0,07
15. Атмосфера південного міста (соціокультура, історія).	6(6*2=12)	0	0	12	0,07

16. Транспортне забезпечення.	2(2*2=4)	2	2	6	0,03
17. Розвиток агротехнічної школи.	2(2*2=4)	4	0	8	0,04
18. Велика частка екологічно чистих територій.	5(5*2=10)	1	0	11	0,06
19. Великий ринок для діяльності бізнесу.	4(4*2=8)	1	0	9	0,05
20. Самоорганізація приватних підприємств.	4(4*2=8)	2	0	10	0,06
21. Наявність закладів вищої освіти, їх потенціал.	1(1*2=2)	5	0	7	0,04
РАЗОМ				180	

### 2.1.1. Ранжування сильних сторін

- 1). 9. Наявність міжнародного аеропорту, залізничного транспорту, морського порту 12.
- 2). 11. Привабливість Херсонських плавнів (туризм) 12.
- 3). 14. «Транзитний» туризм 12.
- 4). 15. Атмосфера південного міста (соціокультура, історія) 12.
- 5). 2. Привабливе природне середовище 11.
- 6). 12. Медичний туризм 11.
- 7). 18. Велика частка екологічно чистих територій 11.
- 8). 13. Арсенал (при зміні цільового значення) 10.
- 9). 20. Самоорганізація приватних підприємств 10.
- 10). 10. Логістичний вантажний центр 9.
- 11). 19. Великий ринок для діяльності бізнесу 9.
- 12). 7. Великі запаси водних ресурсів 8.
- 13). 17. Розвиток агротехнічної школи 8.
- 14). 3. Комунікаційна доступність 7.
- 15). 6. Високий рекреаційний потенціал 7.
- 16). 21. Наявність закладів вищої освіти, їх потенціал 7.
- 17). 16. Транспортне забезпечення 6.
- 18). 1. Зручне географічне положення в центрі Європи 5.

- 19). 4. Неоднорідний національний склад 5.  
 20). 5. Система перепідготовки кадрів 4.  
 21). 8. Технологічний досвід випуску продукції 4.

*2.1.2. Коментарі результатів експертних оцінок сильних сторін ХМТГ після доведення їх на стратегічній сесії*

Після проведення стратегічної сесії було проведене експертне опитування з використанням онлайн сервісу Google-форми, де експерти надали свої коментарі щодо характеристики сильних сторін. На цьому етапі брали участь 6 експертів.

Далі надаються коментарі відносно ранжування від найбільш до найменш сильних сторін, які були зазначені вище.

Відносно питання *«Привабливість Херсонських плавнів (туризм)»* експертом РГ. ж. зав. каф. ХНТУ. був наданий такий коментар:

«Можна додати ще переробку камишу як сировини».

Відносно питання *«Транзитний туризм»* експертом АО. ж. голова ГО. був наданий такий коментар:

«Транзитного туризму не треба боятися. Треба створювати магніти, щоб люди затримувалися в місті на 1-2 дні. І привести до ладу площу перед залізничним вокзалом».

Відносно питання *«Атмосфера південного міста (соціокультура, історія)»* експертом АО. ж. голова ГО. був наданий такий коментар:

«В Херсон можна закохувати людей, але має бути правильна, чесна айдентика. Про атмосферу південного міста – мені знається, досить чесно і влучно».

Відносно питання *«Атмосфера південного міста (соціокультура, історія)»* експертом РГ., ж., зав. каф. ХНТУ. був наданий такий коментар:

«Гастротуризм, емоційна привабливість міста».

Відносно питання *«Атмосфера південного міста (соціокультура, історія)»* експертом КА. ж. к.екон.н., самоз. був наданий такий коментар:

«Гастротури, у тому числі».

Відносно питання «*Привабливе природне середовище*» експертом АО. ж. голова ГО. був наданий такий коментар:

«Навколо Херсона степи. Дорога до Херсону не дуже приваблива – степи, степи... Про плавні йдеться далі в окремому пункті. Хіба що море, але транзитний туризм – то окремий пункт».

Відносно питання «*Привабливе природне середовище*» експертом РГ. ж. зав. каф. ХНТУ. був наданий такий коментар:

«Поліваріантність природного середовища (2 моря, річка, озера, ліс, пустеля, степ та інше)».

Відносно питання «*Медичний туризм*» експертом РГ. ж. зав. каф. ХНТУ. був наданий такий коментар:

«Медичний туризм, що базується на особливостях природних ресурсів/клімату».

Відносно питання «*Арсенал (при зміні цільового значення)*» експертом АО. ж. голова ГО. був наданий такий коментар:

«Так само як і весь історичний центр міста – «Арсенал» треба приводити до ладу, це розширить маршрути містом. І тюрма в центрі міста – це не нормально».

Відносно питання «*Логістичний вантажний центр*» експертом РГ. ж. зав. каф. ХНТУ. був наданий такий коментар:

«Важливим є питання фізичного розміщення логістичного центру без шкідливого впливу на природне середовище».

Відносно питання «*Великі запаси водних ресурсів*» експертом РГ. ж. зав. каф. ХНТУ. був наданий такий коментар:

«Можливо, це відноситься до географічного розташування».

Відносно питання «*Розвиток агротехнічної школи*» експертом КО. ж. доц. ХДАЕУ. був наданий такий коментар:

«Дуже вдале формулювання. Можливо поєднати напрям агро, техно та ІТ».

Відносно питання «*Високий рекреаційний потенціал*» експертом АО. ж. голова ГО. був наданий такий коментар:

«Він є, але знов-таки в області. Проте у місті теж треба розвивати інфраструктуру – місто біля річки практично не має виходу до річки і т.д.»

Відносно питання «*Високий рекреаційний потенціал*» експертом РГ. ж. зав. каф. ХНТУ. був наданий такий коментар:

«Співзвучне із привабливим природним середовищем».

Відносно питання «*Наявність закладів вищої освіти*» експертом АО. ж. голова ГО. був наданий такий коментар:

«Їх треба осучаснювати. Студенти наразі дуже пасивні, чекають лише на диплом і поїхати з міста».

Відносно питання «*Наявність закладів вищої освіти*» експертом РГ. ж. зав. каф. ХНТУ. був наданий такий коментар:

«Може бути при ефективній співпраці влади, бізнесу та освіти».

Відносно питання «*Наявність закладів вищої освіти*» експертом БВ. ч. голова ГО. був наданий такий коментар:

«1. Недостатній рівень комп'ютеризації навчальних закладів та впровадження в освітній процес інформаційно-комунікаційних технологій. 2. Не вирішено питання вільного доступу до мережі інклюзивних груп та класів».

Відносно питання «*Транспортне забезпечення*» експертом БВ. ч. голова ГО. був наданий такий коментар:

«1. Відсутність доступного транспорту для потреб людей з інвалідністю та інших маломобільних мешканців Херсонської громади. 2. Відсутній громадський транспорт ввечері після 21.00!».

Відносно питання «*Зручне географічне положення в центрі Європи*» експертом РГ. ж. зав. каф. ХНТУ. був наданий такий коментар:

«Скоріш, транзитне розташування».

Відносно питання «*Неоднорідний національний склад*» експертом АО. ж. голова ГО. був наданий такий коментар, який стосується сучасного стану, а не визначення відносно майбутнього сильної сторони громади:

«Це формальна статистика. Насправді, якщо хочеш познайомитися з культурами тих 118 національностей, які проживають на Херсонщині – це проблема. Вони всі живуть своїм звичайним життям і не горять бажанням бути туристичними принадами. Щодо Херсона – в колорит та культурну програму міста поки що національні товариства суттєвого внеску не роблять. А в бізнесі немає різниці, яка національність у тебе записана в паспорті чи хто твої предки».

Відносно питання «Система перепідготовки кадрів» експертом АО. ж. голова ГО. був наданий такий коментар:

«Якщо вона є – це добре. Проте я про неї не чула. Але вона обов'язково має бути. Хоча краще одразу привести у відповідність вищі (спеціальності, за якими вони навчають) і потреби ринку праці (запит)».

## 2.2. Слабкі (внутрішні) сторони ХМТГ

Таблиця 3

### Слабкі сторони громади

Показник	--	-	0	$\Sigma$ (Сума)	Коефіцієнт ваги
1. Віддаленість від міжнародних шляхів сполучення.	-0(-0*2=-0)	-4	-2	-4	-0,02
2. Невідповідність професійного рівня трудових ресурсів потребам економіки.	-2(-2*2=-4)	-4	0	-8	-0,03
3. Незбалансоване співвідношення: пільгові категорії/працюючі.	-4(-4*2=-8)	-1	-1	-9	-0,04
4. Недостатнє використання рекреаційного потенціалу.	-1(-1*2=-2)	-5	0	-7	-0,03
5. Відсутність політики забудови лівого берега Дніпра.	-5(-5*2=-10)	-1	0	-11	-0,05
6. Немає контролю екологічного стану місцевості (вода + повітря).	-4(-4*2=-8)	-3	0	-11	-0,05
7. Немає контролю приватного сектору (дачі, приватні будинки).	-5(-5*2=-10)	-1	0	-11	-0,05

8. Немає виходу до Дніпра (маленька набережна + пляж).	-5(-5*2=-10)	-1	0	-11	-0,05
9. Низька інноваційність економіки.	-5(-5*2=-10)	0	-1	-10	-0,04
10. Немає високотехнологічних виробництв.	-5(-5*2=-10)	0	-1	-10	-0,04
11. Наявність підприємств на набережній (порт + елеватор).	-6(-6*2=-12)	0	0	-12	-0,05
12. Відсутність зв'язку закладів вищої освіти із місцевим управлінням.	-5(-5*2=-10)	-1	0	-11	-0,05
13. Немає акценту розвитку туризму.	-5(-5*2=-10)	-1	0	-11	-0,05
14. Відсутність яхт-клубу.	-5(-5*2=-10)	-1	0	-11	-0,05
15. Нецільове використання територій у місті («Арсенал»).	-6(-6*2=-12)	0	0	-12	-0,05
16. Зношеність систем водопостачання та водовідведення.	-5(-5*2=-10)	-1	0	-11	-0,05
17. Немає сучасних новобудов із повною інфраструктурою.	-5(-5*2=-10)	-1	0	-11	-0,05
18. Територіальна нерівномірність техногенного навантаження.	-1(-1*2=-2)	-3	-2	-5	-0,02
19. Невідповідність інклюзивним потребам.	-4(-4*2=-8)	-2	0	-10	-0,04
20. Відсутність інноваційних структур.	-3(-3*2=-6)	-1	-2	-7	-0,03
21. Відсутність комунікації між владою та бізнесом.	-4(-4*2=-8)	-1	0	-9	-0,04
22. Відсутність самоврядування приватних секторів.	-3(-3*2=-6)	-3	0	-9	-0,04
23. Відсутність сильних стейкхолдерів інвестиційного розвитку.	-5(-5*2=-10)	0	-1	-10	-0,04
24. Недостатній інфраструктурний розвиток для інвестиційного розвитку.	-5(-5*2=-10)	-1	0	-11	-0,05
Σ:				-232	

### 2.2.1. Ранжування слабких сторін

1). 11. Наявність підприємств на набережній (порт + елеватор) -12.

- 2). 15. Нецільове використання територій у місті («Арсенал») -12.
- 3). 5. Відсутність політики забудови лівого берега Дніпра -11.
- 4). 6. Немає контролю екологічного стану місцевості (вода + повітря) -11.
- 5). 7. Немає контролю приватного сектору (дачі, приватні будинки) -11.
- 6). 8. Немає виходу до Дніпра (маленька набережна + пляж) -11.
- 7). 12. Відсутність зв'язку закладів вищої освіти із місцевим управлінням -11.
- 8). 13. Немає акценту розвитку туризму -11.
- 9). 14. Відсутність яхт-клубу -11.
- 10). 16. Зношеність систем водопостачання та водовідведення -11.
- 11). 17. Немає сучасних новобудов із повною інфраструктурою -11.
- 12). 24. Недостатній інфраструктурний розвиток для інвестиційного розвитку -11.
- 13). 9. Низька інноваційність економіки -10.
- 14). 10. Немає високотехнологічних виробництв -10.
- 15). 19. Невідповідність інклюзивним потребам -10.
- 16). 23. Відсутність сильних стейкхолдерів інвестиційного розвитку -10.
- 17). 3. Незбалансоване співвідношення: пільгові категорії/працюючі -9.
- 18). 21. Відсутність комунікації між владою та бізнесом -9.
- 19). 22. Відсутність самоврядування приватних секторів -9.
- 20). 2. Невідповідність професійного рівня трудових ресурсів потребам економіки -8.
- 21). 4. Недостатнє використання рекреаційного потенціалу -7.
- 22). 20. Відсутність інноваційних структур -7.
- 23). 18. Територіальна нерівномірність техногенного навантаження -5.
- 24). 1. Віддаленість від міжнародних шляхів сполучення -4.

*2.2.2. Коментарі результатів експертних оцінок слабких сторін ХМТГ після доведення їх на стратегічній сесії*

Після проведення стратегічної сесії було проведено експертне опитування з використанням онлайн сервісу google форми, де експерти надали свої коментарі щодо характеристики слабких сторін. На цьому етапі брали участь 6 експертів.

Далі надаються коментарі відносно ранжування від найбільш до найменш слабких сторін, які були зазначені вище.

Відносно питання *«Нецільове використання територій у місті (Арсенал)»* експертом АО. ж. голова ГО. був наданий такий коментар:

«Окрім Арсеналу, багато чого використовується дивним чином. Здається, нова влада робила аудит комунального майна. Щоправда, після нього виставили на приватизацію майстерні художників і єдину в місті виставкову залу. Залу з приватизації зняли під тиском громадськості, а майстерні – ні. Тому важливо не просто цільове використання. Що таке «цільове використання» Арсеналу? Арсенал – це склад зброї і казарми. Використання територій у місті має бути визначено і генеральним планом, і потребами городян».

Відносно питання *«Немає акценту розвитку туризму»* експертом РГ. ж. зав. каф. ХНТУ. був наданий такий коментар:

«Відсутність бренду міста».

Відносно питання *«Немає сучасних новобудов із повною інфраструктурою»* експертом АО. ж. голова ГО. був наданий такий коментар:

«Вони є, але їх мало. Переважають страшні хрущовки – але люди з них не куплять квартири в сучасних новобудовах, навіть якщо їх буде багато. Треба комплексні програми покращення умов життя для спальних районів».

Відносно питання *«Немає високотехнологічних виробництв»* експертом РГ. ж. зав. каф. ХНТУ. був наданий такий коментар:

«Це може бути як сильною так і слабою стороною».

Відносно питання «*Невідповідність інклюзивним потребам*» експертом КА. ж. к.екон.н. самоз. був наданий такий коментар:

«Не тільки дорослих людей та і дітей у тому числі».

Відносно питання «*Невідповідність інклюзивним потребам*» експертом БВ. ч. голова ГО. був наданий такий коментар:

«1. Низька архітектурна доступність закладів соціальної сфери та житлової забудови. 2. Відсутнє інклюзивне середовище. 3. Соціальні служби не надають допомоги самотнім громадянам. 4. Якість соціальних послуг не відповідає сучасним вимогам клієнтів соціальних служб».

Відносно питання «*Незбалансоване співвідношення: пільгові категорії/працюючі*» експертом РГ. ж. зав. каф. ХНТУ. був наданий такий коментар:

«Збалансованість пільговиків залежить від доходної частини бюджету».

Відносно питання «*Відсутність самоврядування приватних секторів*» експертом КА. ж. к.екон.н. самоз. був наданий такий коментар:

«Частково місцеві депутати приєднуються до цієї роботи».

Відносно питання «*Відсутність самоврядування приватних секторів*» експертом КО. ж. доц. ХДАЕУ. був наданий такий коментар:

«Питання благоустрою в приватному секторі відсутня. Не має пішохідних доріжок, якщо є – відсутнє нормальне покриття. Не має єдиного підходу до вивезення сміття, облаштування місць для викиду сміття».

Відносно питання «*Невідповідність професійного рівня трудових ресурсів потребам економіки*» експертом РГ. ж. зав. каф. ХНТУ. був наданий такий коментар:

«Відсутність відповідної правової бази співпраці між підприємствами та закладами освіти».

Відносно питання «*Невідповідність професійного рівня трудових ресурсів потребам економіки*» експертом КА. ж. к.екон.н. самоз. був наданий такий коментар:

«Немає зв'язку між підприємствами та університетами на кваліфікованих спеціалістів. Не хочуть брати без досвіду роботи».

Відносно питання «*Віддаленість від міжнародних шляхів сполучення*» експертом РГ. ж. зав. каф. ХНТУ. був наданий такий коментар:

«Віддаленість від міжнародних шляхів сполучення компетсується транзитністю міста та відповідною інфраструктурою».

**РОЗДІЛ 3**

**РЕЗУЛЬТАТИ ЕКСПЕРТНОГО ОПИТУВАННЯ «БЕЗПЕКА  
ПРОЖИВАННЯ У МІСТІ ТА ВІДПОВІДНІСТЬ РОЗВИТКУ ГРОМАДИ  
ПРИНЦИПАМ СТАЛОГО РОЗВИТКУ»**

**3.1. Оцінка відповідності безпеки проживання у ХМТГ принципам сталого розвитку**

Експертне опитування було проведено з використанням онлайн сервісу Google-форми. У опитуванні брали участь 12 експертів.

Таблиця 4

Результати оцінки відповідності безпеки проживання у ХМТГ принципам сталого розвитку (методика Інституту сталих спільнот (США))

Показник	Сума оцінки експертів	Вага критерію
1. Задоволення елементарних людських потреб у чистому повітрі та воді, а також поживних і екологічно чистих харчових продуктах.	38	0,04
2. Охорона та відтворення екосистем і біологічного різноманіття на місцевому та регіональному рівнях.	35	0,04
3. Збереження водних, земельних, енергетичних і невідновлюваних ресурсів, включаючи максимально можливе скорочення, поновлення, повторне використання та утилізацію відходів.	32	0,04
4. Використання відновлюваних ресурсів відповідно до темпів їхнього поновлення.	28	0,03
5. Широка та життєздатна у фінансовому відношенні економічна база.	32	0,04
6. Реінвестування коштів у місцеву економіку.	27	0,03
7. Максимальне сприяння місцевим компаніям.	32	0,04
8. Реальні можливості працевлаштування для всіх громадян.	29	0,03
9. Організація професійного навчання та освіти, що дає змогу здійснювати перепідготовку кадрів з урахуванням майбутніх потреб.	33	0,04

10. Рівні для всіх можливості участі та впливу на прийняття рішень, які позначаються на житті кожного мешканця.	34	0,04
11. Відкритість влади та належний доступ до інформації.	33	0,04
12. Життєздатний сектор НГО.	40	0,05
13. Загальна атмосфера поваги та толерантності до різних точок зору, переконань і цінностей.	39	0,04
14. Заохочення громадян різного віку, статі, етнічної приналежності, релігійних переконань і фізичного стану до виконання громадських доручень на основі спорідненості поглядів.	35	0,04
15. Політична стабільність.	35	0,04
16. Неможливість нашкودити сталому розвиткові інших громад.	36	0,04
17. Надійне забезпечення харчовими продуктами, що виробляються місцевим господарством.	37	0,04
18. Належне медичне обслуговування.	33	0,04
19. Безпечне і здорове житло.	37	0,04
20. Високоякісна освіта для всіх мешканців.	34	0,04
21. Підтримка громадської безпеки та правопорядку.	34	0,04
22. Зміцнення духу громади, що породжує почуття приналежності, патріотизму та самоповаги.	28	0,03
23. Сприяння творчому вираженню завдяки розвитку мистецтв.	35	0,04
24. Охорона та реставрація місць громадського відпочинку та історичних пам'яток.	29	0,03
25. Забезпечення «добрих» робочих умов.	31	0,04
26. Здатність адаптуватися до умов і обставин, які змінюються.	33	0,04
Всього (max $\Sigma$ = 1560, 100%):	869 (55,7%)	

### 3.2. Ранжування індикаторів відповідності безпеки проживання у ХМТГ принципам сталого розвитку

Далі за кожною строкою надана інформація у такій послідовності:

n) ранг індикатора - n. - номер індикатора, назва індикатора - бали.

Максимальний бал у експертному оцінюванні - 60.

I. Від 75% до 100% жодний індикатор безпеки проживання у місті та розвиток громади не відповідає принципам сталого розвитку.

II. Від 50% до 74% відповідають такі індикатори, що надані нижче відповідно до ранжування:

- 1) 12. Життєздатний сектор НГО. 40, ця відповідність складає - 67%
- 2) 13. Загальна атмосфера поваги та толерантності до різних точок зору, переконань і цінностей. 39 - 65%
- 3) 1. Задоволення елементарних людських потреб у чистому повітрі та воді, а також поживних і екологічно чистих харчових продуктах. 38 - 63%
- 4) 17. Надійне забезпечення харчовими продуктами, що виробляються місцевим господарством. 37 - 62%
- 5) 19. Безпечне і здорове житло. 37 - 62%
- 6) 16. Неможливість нашкодити сталому розвитку інших громад. 36 - 60%
- 7) 2. Охорона та відтворення екосистем і біологічного різноманіття на місцевому та регіональному рівнях. 35 - 58%
- 8) 14. Заохочення громадян різного віку, статі, етнічної приналежності, релігійних переконань і фізичного стану до виконання громадських доручень на основі спорідненості поглядів. 35 - 58%
- 9) 15. Політична стабільність. 35-58%
- 10) 23. Сприяння творчому вираженню завдяки розвитку мистецтв. 35 - 58%
- 11) 10. Рівні для всіх можливості участі та впливу на прийняття рішень, які позначаються на житті кожного мешканця. 34- 57%
- 12) 20. Високоякісна освіта для всіх мешканців. 34- 57%
- 13) 21. Підтримка громадської безпеки та правопорядку. 34- 57%
- 14) 9. Організація професійного навчання та освіти, що дає змогу здійснювати перепідготовку кадрів з урахуванням майбутніх потреб. 33 - 55%

- 15) 11. Відкритість влади та належний доступ до інформації. 33 - 55%
- 16) 18. Належне медичне обслуговування. 33- 55%
- 17) 26. Здатність адаптуватися до умов і обставин, які змінюються. 33-55%
- 18) 3. Збереження водних, земельних, енергетичних і невідновлюваних ресурсів, включаючи максимально можливе скорочення, поновлення, повторне використання та утилізацію відходів. 32. - 53%
- 19) 5. Широка та життєздатна у фінансовому відношенні економічна база. 32- 53%
- 20) 7. Максимальне сприяння місцевим компаніям. 32- 53%
- 21) 25. Забезпечення «добрих» робочих умов. 31- 52%
- III. Від 25% до 49% визначені такі індикатори:
- 22) 8. Реальні можливості працевлаштування для всіх громадян. 29 - 48%
- 23) 24. Охорона та реставрація місць громадського відпочинку та історичних пам'яток. 29- 48%
- 24) 4. Використання відновлюваних ресурсів відповідно до темпів їхнього поновлення. 28 - 47%
- 25) 22. Зміцнення духу громади, що породжує почуття приналежності, патріотизму та самоповаги. 28 - 47%
- 26) 6. Реінвестування коштів у місцеву економіку. 27 - 45%

IV. Нижче 24% не визначено жодного індикатора.

V. Середнє значення 55,7%. Нижче цього значення знаходяться відповідні у ранжуванні позиції 14)-21).

В цілому безпеки проживання у місті та розвитку громади Херсону принципам сталого розвитку знаходяться на середньому рівні.

Важливо також зазначити, що всі індикатори знаходяться у середньому рівні, немає індикаторів на критичному рівні (нижче 24%), але також немає індикаторів високого рівня розвитку.

## РОЗДІЛ 4

### ПРОГНОЗНІ МОДЕЛІ РОЗВИТКУ ХМТГ

Побудова моделей розвитку ХМТГ передбачає визначення чинників впливу на об'єкт прогнозування із визначенням меж розвитку – позитивного та негативного сценаріїв.

#### **4.1. Географічне розташування**

Вплив географічного розташування на розвиток міста Херсон може реалізовуватися за позитивним і негативним сценаріями.

##### *4.1.1. Позитивний сценарій*

Вдається використати переваги розташування на перетині водних та наземних шляхів національного та міжнародного значення за рахунок формування та розвитку єдиного транспортно-логістичного комплексу перевалки вантажів морського, річкового, залізничного та автомобільного транспорту.

Створюються умови для збільшення ролі Херсона в якості «морських воріт» України, а інтенсифікація водних перевезень забезпечує створення нових робочих місць у суднобудівельній галузі. Поряд із цим збільшується доступ, зокрема, в аграрній галузі, до загальнонаціонального та глобального ринків, а відтак збільшуються продажі продукції та послуг херсонських виробників із відповідним зростанням бюджетних надходжень.

Розвиток інфраструктури та логістики пасажирського транспорту, в тому числі, повітряного, відкриває нові можливості для розвитку національного та міжнародного туризму, освіти (залучення іноземних студентів), реалізації масштабних проєктів у галузі дозвілля та рекреації (від організації фестивалів до санаторно-курортного обслуговування).

#### *4.1.2. Негативний сценарій*

В умовах соціально-економічної кризи географічне розташування міської громади на перетині транспортних коридорів стає чинником прискорення міграції найбільш активної працездатної частини населення. Виникаючий «кадровий голод», зі свого боку, перешкоджає спробам інноваційного оздоровлення діючих підприємств. В умовах згортання місцевого виробництва зменшуються надходження до місцевого бюджету, а відтак, звужується фінансова основа для впровадження інноваційних проєктів у галузях житлово-комунального господарства, фізичної інфраструктури, громадського транспорту та містобудування.

### **4.2. Соціально-демографічна ситуація**

Вплив соціально-демографічної ситуації на розвиток міста Херсон може реалізовуватися за позитивним і негативним сценаріями.

#### *4.2.1. Позитивний сценарій*

Збереження кваліфікованих кадрів створює можливості для розвитку традиційних для міської громади галузей промисловості. Водночас відкриваються нові робочі місця в інноваційних галузях, що заповнюються за допомогою залучення закладів професійно-технічної та вищої/післядипломної освіти, центрів підвищення кваліфікації до реалізації програм підготовки та перепідготовки фахівців відповідно до запитів роботодавців. Разом із забезпеченням конкурентного рівня заробітної плати на вітчизняному і міжнародному ринках праці створюється основа для позитивного сальдо міграції, приросту кількості населення, збільшення частки молоді у демографічній структурі населення.

Позитивна демографічна динаміка підтримується за рахунок розвитку системи надання соціальних послуг, підготовки та реалізації програм культури громадянської толерантності, гостинності, розвитку історико-культурної спадщини та створення платформ для ціложиттєвої освіти, громадського

діалогу, креативного самовираження і дозвілля. Розвивається комплексне інституційне підґрунтя для громадянської самоорганізації населення у режимі соціетарності та відкритості до іншого культурного досвіду, цінностей і традицій і водночас збереження і розвитку історичної пам'яті та вшанування національних героїв. Міцні духовно-етичні засади забезпечують внутрішню згуртованість громади міста, мінімізацію проявів антисоціальної поведінки (проблеми злочинності, проституції, алкоголізму, наркоманії та ін.).

Зазначені процеси корелюються із залученням закладів вищої освіти та науки до розробки та реалізації містобудівних програм зі створення «дружнього» міського простору за допомогою впровадження технологій енергозбереження та сталого, екологічно збалансованого соціального розвитку. У сукупності утворюється сприятливе підґрунтя для ребрендингу території як простору щастя, креативного самовираження і соціальної багатоманітності, що, у свою чергу, стимулює активне, працездатне населення лишатися вдома і, навпаки, приваблює представників креативного класу до переїзду до міста на постійне місце проживання.

#### *4.2.2. Негативний сценарій*

Відтік найбільш активної частини працездатного населення прискорюється. Частка молоді у соціально-демографічній структурі населення стає критично низькою. В умовах трудової міграції інститут сім'ї опиняється в зоні ризику. Руйнування родинних зв'язків визначає стрімке збільшення кількості дітей, які виховуються у неповних сім'ях, самотніх непрацездатних громадян, що потребують підтримки з боку муніципальних соціальних служб. З огляду на скрутну економічну ситуацію ріст навантаження на соціальних працівників не компенсується відповідним матеріальним забезпеченням.

Заклади освіти зіштовхуються з проблемою зменшення учнівських і студентських контингентів і опиняються перед необхідністю скорочення педагогічних колективів. В умовах зупинки виробництва послаблюється

зв'язок закладів професійно-технічної та вищої технічної освіти із базами практик, а отже, відбувається зниження якості підготовки.

Разом із цим загострюється проблема деморалізації населення, що знаходить прояв у в інтенсифікації злочинності, алкоголізму, наркоманії та інших формах антисоціальної поведінки.

### **4.3. Технологічний стан та інфраструктура**

Вплив технологічного стану та інфраструктури на розвиток міста Херсон може реалізовуватися за позитивним і негативним сценаріями.

#### *4.3.1. Позитивний сценарій*

Відбувається прискорена реновація основних об'єктів муніципальної інфраструктури (транспортні комунікації, мережа трубопроводів, комунальне господарств та ін.).

Налагоджений транспортно-логістичний комплекс перевалки вантажів морського, річкового, залізничного та автомобільного транспорту. Зростання обсягів вантажопотоків визначає зміцнення статусу та брэнда міста з морським портом.

Оновлена технологічна база закладів освіти і науки забезпечує підвищення якості підготовки фахівців відповідно до запитів роботодавців. Модернізовані заклади вищої освіти перетворюються на центри науково-технічних досліджень та інновацій, що виконують роль тригерів для процесів модернізації виробництва у традиційних галузях, створення і розвитку наукомістких інноваційних підприємств і компаній.

Підвищення енергоефективності об'єктів соціально-культурної сфери об'єднаної міської громади дозволяє збалансувати бюджет і вивільнити частину коштів для запуску та реалізації нових муніципальних програм. Запускаються програми термомодернізації житлового фонду міста. Як наслідок, скорочується споживання теплової енергії та зменшується оплата за обігрів, навіть, в умовах підвищення цін на газ.

Модернізація фасадів міських будівель із дотриманням єдиного дизайн-коду міста забезпечує відтворення цілісного міського середовища, збереження неповторного обліку історичних будівель міста з врахуванням особливостей житлової, рекреаційної, адміністративної, промислової та інших зон забудови об'єднаної міської громади.

Парк муніципального транспорту поповнений сучасними автобусами і тролейбусами. Повністю налагоджена система електронного моніторингу якості пасажирських перевезень відповідно до потреб мешканців.

#### *4.3.2. Негативний сценарій*

Досягає критичної межі фізичний і моральний знос об'єктів муніципальної інфраструктури, основних фондів підприємств у традиційних галузях. Зменшується обсяг вантажопотоків, до критичної межі знижується рентабельність виробництва та послуг у сфері перевалки та логістики вантажів.

Застаріла технологічна баз закладів освіти не дає змоги здійснювати якісну підготовку фахівців згідно із сучасними професійними стандартами. Зв'язок науки та і виробництва руйнується. Відбувається скорочення науково-педагогічних співробітників кафедр закладів вищої освіти. Втрачаються можливості модернізації виробництва у традиційних галузях за рахунок власних інтелектуальних ресурсів міста.

Висока енерговитратність об'єктів соціальної-культурної сфери міста зумовлює нездатність міста забезпечити їхнє безперебійне функціонування. Виникає загроза зупинки роботи лікарень, освітніх закладів та ін. Брак фінансових ресурсів для реалізації програм муніципального розвитку. Із ростом цін на енергоносії корелює зростання заборгованості населення за комунальні послуги і заборгованості комунальних підприємств перед постачальниками газу та електроенергії.

Стихійна термомодернізація будівель зумовлює збільшення випадків порушення будівельних стандартів та руйнування цілісності міського середовища, неповторного обліку історичних будівель міста.

Міський транспорт працює з перебоями. Порушуються права мешканців віддалених районів і населених пунктів на доступ до соціально-економічних, духовно-культурних та адміністративних ресурсів об'єднаної міської громади.

#### **4.4. Політична ситуація**

Вплив політичної ситуації на розвиток міста Херсон може реалізовуватися за позитивним і негативним сценаріями.

##### *4.4.1. Позитивний сценарій*

Мешканці об'єднаної міської громади беруть активну участь у муніципальному врядуванні. Створені умови для сталого функціонування органів самоорганізації населення, громадських рад, проведення громадських слухань, реалізації права громадян на вільні вибори, зібрання, об'єднання в політичні партії і громадські організації та ін.

Політична активність громадян підтримується завдяки реалізації програм муніципальної громадянської освіти, забезпечення діяльності незалежних муніципальних засобів масової інформації.

Місцевий політичний простір структурований завдяки роботі політичних партій і громадських організацій з виявлення та соціально-проектної актуалізації потреб громади. Сформована демократична воля забезпечує реалізацію послідовної муніципальної політики в інтересах об'єднаної міської громади.

Збільшення видатків на громадській бюджет дає змогу реалізовувати громадські ініціативи відповідно до інтересів мешканців.

Впроваджені технології прийняття важливих управлінських рішень у режимі відкритості. Завдяки електронним технологіям здійснюється

мінімізація суб'єктивного фактору, часових і фінансових витрат у сфері надання адміністративних послуг.

Розвинута антикорупційна інфраструктура забезпечує превенцію випадків корупції. У сукупності утворюються умови для підвищення соціальної ефективності муніципального врядування, а відтак, відбувається зростання рівня довіри громади до посадових органів місцевого самоврядування.

#### *4.4.2. Негативний сценарій*

Мешканці об'єднаної міської громади відсторонені від активної участі у муніципальному врядуванні. Процедури демократичної участі мають характер фіктивних практик. Органи самоорганізації населення не мають реальної підтримки з боку посадових осіб органів місцевого самоврядування. Засідання громадської ради, проведення громадських слухань здійснюються формально і не презентують реальну палітру громадських думок та інтересів.

Права громадян на вільні вибори, зібрання, об'єднання в політичні партії і громадські організації носять формальний характер і не забезпечені реально. Низький рівень політичної культури і громадянської освіти визначає вразливість містян до політичних маніпуляцій і популізму.

Політичний простір має фрагментарний характер, діють «кишенькові» політичні партії і громадські об'єднання, які представляють вузькі корпоративні інтереси і нездатні діяти на виявлення та задоволення потреб об'єднаної міської громади. Брак демократичної волі визначає непослідовність муніципальної політики, швидку зміну курсу в угоду поточній кон'юнктурі боротьби за владу.

Гальмується впровадження технологій електронного муніципального врядування. Збільшується роль суб'єктивних чинників, часових і фінансових витрат у сфері надання адміністративних послуг.

В умовах несформованої антикорупційної інфраструктури здійснюється підйом корупції, знижується соціальна ефективність муніципального

врядування, а відтак, відбувається зростанні рівня недовіри громади до посадових органів місцевого самоврядування.

#### **4.5. Екологічна ситуація**

Вплив екологічної ситуації на розвиток міста Херсон може реалізовуватися за позитивним і негативним сценаріями.

##### *4.5.1. Позитивний сценарій*

Інтелектуалізація та цифровізація традиційних галузей промисловості, транспорту та сільського господарства забезпечує зменшення техногенного навантаження на довкілля. Здійснюється муніципальний екологічний аудит проєктів нових об'єктів комунальної, промислової, транспортно-логістичної та аграрної інфраструктури.

Забезпечено актуалізацію відомостей кадрової карти об'єднаної міської громади. Налагодження електронної системи громадського моніторингу використання земельних ресурсів відповідно до цільового призначення, природних копалин, якості питної води та рівня забруднення повітря. Створені умови для роботи правоохоронних органів із забезпечення екологічно безпечного міського середовища.

Впроваджені технології екологічно чистих виробництва та комунального господарювання. Завдяки побудованому сміттєпереробному заводу сміття перетворилося на цінний ресурс, а у місті сформовані міцні матеріальні стимули для формування культури сортування сміття.

Збережена екологічна чистота територій об'єднаної міської громади та її високий рекреаційний потенціал відіграють роль факторів гарантування здоров'я населення та приваблюють внутрішніх і міжнародних туристів.

##### *4.5.2. Негативний сценарій*

Застарілі технології економічної діяльності у традиційних галузях промисловості, транспорті та сільському господарстві зумовлюють високий рівень техногенного навантаження на довкілля. Недієвість процедур

муниципального екологічного аудиту зумовлюють порушення екологічних нормативів під час реалізації проєктів нових об'єктів комунальної, промислової, транспортно-логістичної та аграрної інфраструктури.

Неповнота кадрової карти об'єднаної міської громади унеможлиблює здійснення моніторингу використання земельних ресурсів відповідно до цільового призначення. Обмежене застосування сучасних електронних технологій заміру якості питної води та рівня забруднення повітря створює несвоєчасного виявлення фактів порушень екологічної безпеки громади.

Продовжується нераціональне відношення до збирання і переробки сміття. Переповнені сміттєзвалища здійснюють руйнівний вплив на довкілля. Загострюється проблема відводу земель для створення нових полігонів для сміттєзвалищ.

Зменшується кількість екологічно чистих територій об'єднаної міської громади та її високий рекреаційний потенціал. Як наслідок, скорочується кількість внутрішніх і міжнародних туристів. Зростання екологічної небезпеки зумовлює зростання рівня захворюваності та смертності.

#### **4.6. Економічна ситуація**

Вплив економічної ситуації на розвиток міста Херсон може реалізовуватися за позитивним і негативним сценаріями.

##### *4.6.1. Позитивний сценарій*

До об'єднаної міської громади вдається залучити інвестиції з реновації традиційних економічних галузей, запуску інноваційних наукомістких виробництв та розвитку міської інфраструктури. Вдалося знизити вартість кредитів для суб'єктів підприємницької діяльності під реалізацію міських інфраструктурних проєктів.

Створення єдиного транспортно-логістичного комплексу виступає провідною ланкою міської економічної системи і забезпечуючи доступ підприємств і компаній промислової та аграрної сфер до

загальнонаціонального та глобального ринків. Будівництво сучасних терміналів і хабів стимулює формування інноваційних галузей у зв'язку з розробкою та впровадженням нових цифрових логістичних технологій.

Впровадження сучасних технологій зрошення, диверсифікація та інтелектуалізація сільського господарства, модернізація енергетичної, хімічної, машинобудівної, легкої промисловості зумовлює зростання обсягу товарного виробництва та наданих послуг. Створено умови для розвитку креативного сектору економіки. Функціонує мережа коворкінгів, хабів, центрів науково-технічних досліджень та венчурного бізнесу. Налагоджений доступ місцевих підприємців до систем захисту права інтелектуальної власності національного та міжнародного рівнів. Інтенсифікація виробничої діяльності зумовлює позитивне сальдо у зовнішньоекономічній діяльності.

Відбувається збільшення середньої заробітної плати та надходжень до бюджету об'єднаної міської громади. Реалізуються місцеві програми забезпечення соціальної відповідальності бізнесу і стимулювання соціального підприємництва. Сформовані інституційні підвалини соціального партнерства між працівниками, бізнесом і об'єднаною територіальною громадою.

#### *4.6.2. Негативний сценарій*

Соціально-політична нестабільність, корупція та брак професійного управління гальмують процес залучення інвестицій, потрібних для перетворення міста Херсон на національний транспортно-логістичний хаб міжнародного значення. Брак інвестицій і висока вартість кредитів гальмує реновації традиційних економічних галузей, запуску інноваційних наукомістких виробництв та розвитку міської інфраструктури.

Недостатня координованість зусиль із модернізації місцевої економіки зумовлює розпорошення ресурсної бази інновацій. В умовах обмеженого доступу на національний та глобальні ринки інвестиційна підтримка окремих підприємств має локальний ефект і не детермінує процес поступального розвитку економічної системи в цілому.

Натомість херсонська міська громада витісняється на периферію національного економічного простору, а місцеві виробники втрачають можливості виходу на український та світові ринки. Зменшення масштабу виробництва зумовлює його низьку рентабельність, дорожчання товарів і послуг, ускладнює процес впровадження інновацій і, зрештою, веде до програшу у конкурентній боротьбі на національному і світових ринках.

Занепад місцевого виробництва зумовлює ріст безробіття, зниження середнього рівня заробітної плати та зменшення надходжень до місцевого бюджету. Об'єднана місцева громада втрачає реальну автономію та можливості фінансувати програми муніципального розвитку. Руйнується матеріальне підґрунтя розвитку соціального партнерства між працівниками, бізнесом і об'єднаною територіальною громадою.

## ВИСНОВКИ

Розгляд слабких, сильних сторін, можливостей та загроз виявив серед учасників стратегічної сесії занепокоєність великими перешкодами щодо до стратегування розвитку в цілому, що було викликано такими процесами:

1. Відсутність постійно діючої комунікації влада – експертне співтовариство та наука - активна частина громади - малий - середній бізнес.

2. Швидкі зміни законодавства відносно розвитку громад та своєчасне впровадження їх щодо розвитку громади. Стратегія має бути гармонізовано з чинними стратегічними документами державного, міжнародного регіонального та місцевого рівня.

3. Міська влада має бути організатором та модератором публічного діалогу громадськості, активних груп містян, бізнес, державні органи влади що впливають на розвиток економіки та малого та середнього підприємництва у громаді (податкова, митниці та інше).

4. Стратегування розвитку громади потребує активного діалогу щонайменше влади, експертів та підприємств та організації, яких стосуються заходи впровадження громади відносно їх впровадження. Так під час стратегічної сесії було визначено особлива історична роль відносно розвитку міста морського та річного портів, що формували місто задля забезпечення та їх розвитку, їх роль у індустріальному розвитку міста, та сучасний етап протистояння громади цих інфраструктурам у напрямі розвитку набережної як публічного креативного розвитку туристичного міста.

Такі суттєві зміни потребують окремих фасилітаційних сесій всіх зацікавлених сторін з найбільш напружених та конфліктних питань напрямів розвитку громади.

5. Стратегія має враховувати відносини «центр міста - райони», розвиток громади має враховувати як цілісний розвиток, так і децентралізацію розвитку - розвиток районів міста.

6. Вкрай необхідною для розробки стратегії є необхідність формування заходів згуртованості громади заради розвитку міста, оскільки існує високий рівень латентної конфліктності, як несформований діалог влада - громада - великі підприємства - малі та середні підприємства - наука та освіта - культура.

7. Необхідною для стратегування є залучення перших осіб міської влади та депутатського корпусу, також підвищення наукової обґрунтованості управлінських рішень стратегічного рівня, оскільки важливою проблемою імплементація та реалізація стратегії.

8. Невизначеність стратегічного управління розвитку громади на етапі реформування місцевого самоврядування визначило «пустоту влади» та перешкоду управління процесами на рівні міста - перехід у ситуацію самоорганізації та загрозу «корумпування» та «кримінальності» міського рівня, як компенсація публічного управління «тіньовим управлінням».

9. Високий рівень очікування ефективного інвестиційного управління та ініціативи з міської влади та депутатського корпусу визначає перекладання відповідальності на інвесторів за розвиток власного життя та деактивує частину громади.