



ПЛАН ВІДНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ
Херсонської міської територіальної громади

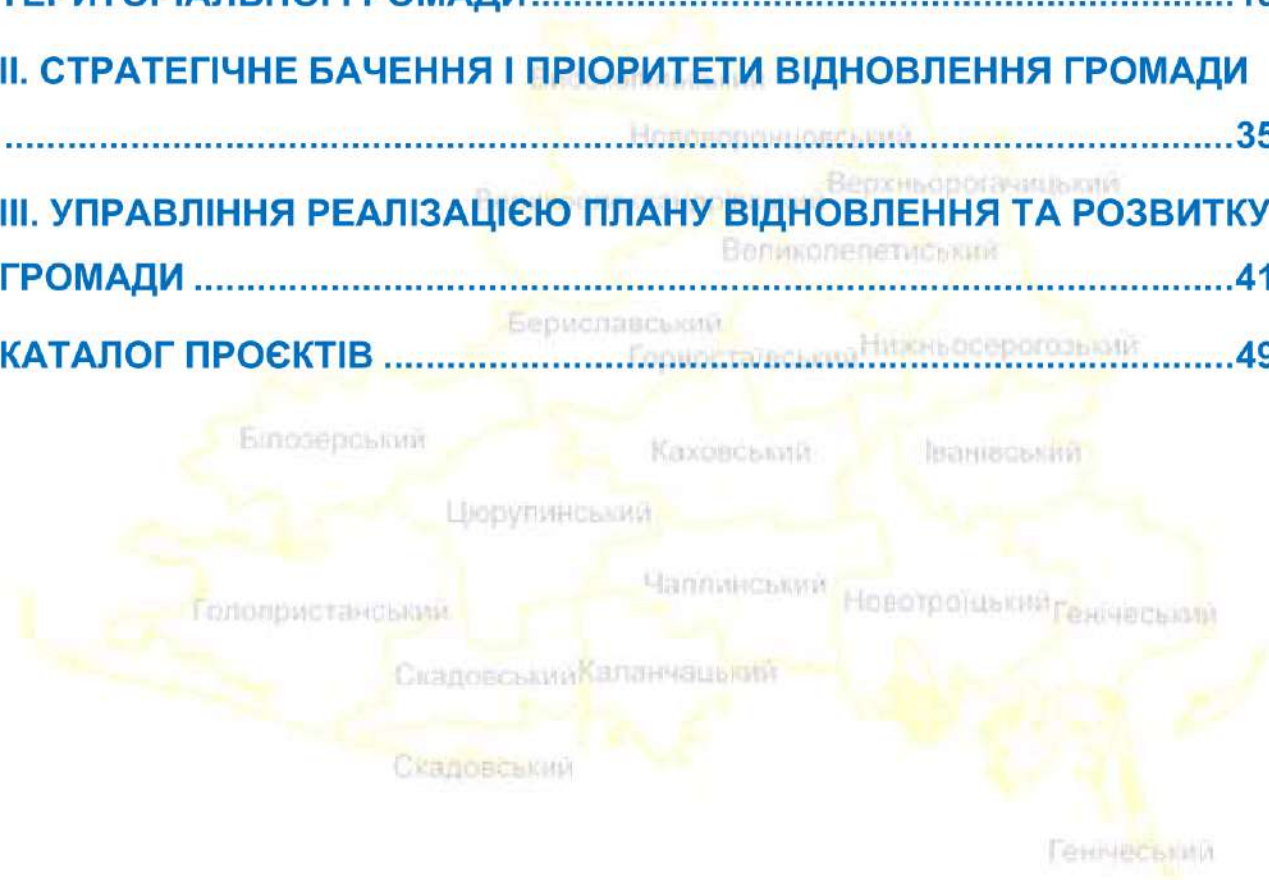
Проєкт розроблено Робочою групою, створеною військовою адміністрацією Херсонської міської територіальної громади.

Ці матеріали було розроблено в рамках «Стратегічного партнерства Міністерства закордонних справ Нідерландів з VNG International» за фінансування Міністерства закордонних справ Нідерландів.

This product was developed within the framework of the “Netherlands Ministry of Foreign Affairs’ Strategic Partnership with VNG International”, and funded by the Netherlands Ministry of Foreign Affairs.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РЕЗЮМЕ	5
МЕТОДОЛОГІЯ ТА ОПИС ПРОЦЕСУ РОБОТИ	8
I. АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА ТА ЧИННИКІВ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ	19
II. СТРАТЕГІЧНЕ БАЧЕННЯ І ПРІОРИТЕТИ ВІДНОВЛЕННЯ ГРОМАДИ	35
III. УПРАВЛІННЯ РЕАЛІЗАЦІЄЮ ПЛАНУ ВІДНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ ГРОМАДИ	41
КАТАЛОГ ПРОЄКТІВ	49



ВСТУП

Повномасштабна російська збройна агресія та військові дії на території України призвели до значних наслідків у різних галузях, включаючи економіку, політику, безпеку та гуманітарну сферу. Це особливо стосується територій, які побували у тимчасовій окупації або де відбувалися військові дії.

Усунення цих наслідків та відновлення постраждалих територій є складним процесом, який вимагає співпраці багатьох сторін та вирішення багатьох проблем. Головна мета післявоєнного відновлення полягає у створенні умов для повернення до нормального життя та розвитку економіки на постраждалій території. Це допоможе забезпечити мир та процвітання для людей, які проживають на цих територіях.

До ключових аспектів відновлення деокупованих територій, які повинні враховуватися та закладатися у програми та плани відновлення і розвитку, можна віднести:

1. Відновлення безпечних умов життєдіяльності. Першочерговою умовою початку відновлювальної діяльності є забезпечення контролю та безпечності перебування на території. Зокрема це стосується відновлення функцій поліції та ДСНС з підтримки правопорядку та запобігання насильству.

2. Відновлення критичної інфраструктури. Це основоположний крок відновлення, від якого залежать усі подальші заходи з відновлення громади у інших складових. В першу чергу потрібно відновити пошкоджену інфраструктуру, таку як: дороги, мости, залізниця, мережі електро- та водозабезпечення, каналізація, заклади первинної медико-санітарної допомоги тощо. Відновлення інфраструктури повинно супроводжуватися розмінуванням території, яке, в свою чергу, можливе лише після повного закінчення бойових дій.

3. Відновлення економічної активності та діяльності. Створення економічних передумов відновлення деокупованих територій також є важливим кроком. Це стосується відновлення та створення робочих місць, створення умов інвестування у місцеву інфраструктуру, розвитку місцевого виробництва, надання фінансової та технічної підтримки створення нових бізнес-одиниць, що, в кінцевому підсумку, призведе до збільшення доходів населення та податків територіальної громади.

4. Залученість місцевого населення. Для ефективного відновлення деокупованих територій необхідно враховувати думки місцевого населення та залучати його у процеси відновлення. Жителі громади повинні мати можливість впливати на процес відновлення та прийняття рішень. Участь місцевої спільноти може допомогти у створенні довгострокових програм, які відповідатимуть потребам місцевого населення. Відновлення також повинне включати реабілітацію населення, яке постраждало в результаті війни або було змушене покинути свої будинки. Це може включати різні програми з сприяння працевлаштуванню, надання житла і допомогу в отриманні медичного обслуговування.

Розробка та реалізація Плану відновлення та розвитку територіальної громади повинна супроводжуватися якісно вищим рівнем партисипації та залучення усіх верств місцевого населення: громадськості (громадських активістів, громадських організацій), представників бізнесу та суб'єктів підприємницької діяльності, посадових осіб органів місцевого самоврядування, мешканців, які знаходяться та території громади, та мешканців, які змушені тимчасово покинути власні домівки, тощо. Усі кроки Робочої групи та етапи розробки, громадського обговорення, затвердження та імплементації Плану відновлення та розвитку у систему місцевого самоврядування повинні бути завчасно оприлюднені та піддаватися громадському впливу.

5. Міжнародна підтримка. Міжнародне співтовариство може допомогти у відновленні деокупованих територій, шляхом надання як фінансової, так і технічної допомоги. Необхідно задіяти міжнародні організації для забезпечення фінансової, технічної та економічної допомоги.

Зважаючи на курс України на швидкий вступ до Євросоюзу процеси розробки та реалізації Плану відновлення та розвитку територіальної громади повинні відповідати вимогам та рекомендаціям Євросоюзу та Ради Європи.

Процес відновлення деокупованих територіальних громад організаційно визначений у "Порядку розроблення, реалізації та моніторингу плану відновлення та розвитку регіонів і планів відновлення та розвитку територіальних громад" (затвердженого...). Цей порядок унормовує відновлення регіонів та територіальних громад, яке здійснюється з метою ліквідації негативних наслідків, отриманих в результаті збройної агресії проти України, відбудови зруйнованих та/або пошкоджених об'єктів критичної інфраструктури, соціальної інфраструктури, об'єктів житлового та громадського призначення, повернення в регіон внутрішньо переміщених осіб та біженців, створення сприятливих умов для діяльності всіх суб'єктів господарювання.

Результатом застосування вказаного порядку та інших дотичних нормативних документів є представлений план відновлення та розвитку Херсонської міської територіальної громади.

На основі плану відновлення та розвитку територіальної громади можуть бути розроблені різні додаткові документи, зокрема: бюджетний план – детальне визначення витрат на відновлення різних об'єктів та інфраструктури; план відновлювальних робіт – визначення послідовності і термінів відновлювальних робіт; угоди з міжнародними організаціями – для отримання додаткової допомоги по відновленню території; Закони, постанови та інші нормативні акти – для забезпечення необхідних правових засад для проведення відновлювальних робіт; звіти про виконання відновлювальних робіт – для відстеження прогресу відновлення території та оцінки результатів; доповіді та презентації – для інформування громадськості про хід робіт з відновлення території та про досягнуті результати; плани економічного розвитку – визначення довгострокових цілей відновлення території та створення сприятливих умов економічного і розвитку.

Різні документи, засновані на плані відновлення та розвитку територіальної громади, можуть використовуватися для координації дій між різними організаціями, включаючи урядові органи, громадські організації та міжнародні організації та забезпечення ефективного відновлення території.

РЕЗЮМЕ

План відновлення та розвитку Херсонської міської територіальної громади являє собою документ, у якому визначено план дій, що необхідно послідовно виконати для досягнення нового якісного стану територіальної громади – стану відновленої повоєнної функціональності, на засадах "краще ніж було".

План відновлення та розвитку територіальної громади містить аналіз стану та нагальних потреб території, опис проблем та потенційних небезпек, а також набір заходів, які необхідно реалізувати для відновлення та розвитку громади. План враховує поточні та прогнозовані потреби інфраструктури, населення, бізнесу та інших соціальних та економічних факторів. План є інструментом стратегічного управління, який дозволяє враховувати ризики, планувати та координувати дії з відновлення та розвитку громади, підвищувати рівень життя місцевого населення та створювати умови для економічного зростання і процвітання.

Ключовими поняттями Плану відновлення та розвитку територіальної громади є **комплекс заходів з відновлення та розвитку, система цілей територіальної громади та проєкти з відновлення та розвитку**.

Комплекс заходів – це сукупність функціонально однорідних видів діяльності, у результаті реалізації яких територіальна громада досягне стану відновлення та розвитку за визначений у Плані часовий проміжок. Заходи деталізуються на завдання та проєкти. Комплекс заходів визначається на підставі стану та потреб громади, а також у відповідності до нормативно-правових актів (Постанов та Наказів Уряду, національних та регіональних програм відновлення тощо). Комплекс заходів є інваріантно визначеним та не підлягає змінам у часовому періоді розробки та реалізації Плану.

Система цілей територіальної громади являє собою ієрархію стратегічних пріоритетів, стратегічних та оперативних цілей, які визначені виходячи з поточного стану і потреб територіальної громади та визначеного до реалізації комплексу заходів. Система цілей залежна від стану і потреб територіальної громади у окремі проміжки часу та може бути змінена у часовому періоді розробки та реалізації Плану шляхом виключення цілей, що втратили актуальність, або включення цілей, що набули актуальності. Ініціатором змін у системі цілей Плану є Робоча група.

Проєкт – це унікальна ініціатива, обмежена часовими та ресурсними рамками, яка створюється та реалізується для досягнення певної мети або результату. Проєкти спрямовані на досягнення цілей Плану відновлення та розвитку територіальної громади та повинні бути обов'язково відповідними певній оперативній цілі (цілям) системи цілей Плану. Сукупність проєктів є залежною від актуальної системи цілей у Плані. Проєкти можуть додаватися у План та виключатися із Плану на протязі усього часового періоду розробки та реалізації Плану виходячи з поточних потреб процесу відновлення та розвитку. Ініціатором змін у актуальній сукупності проєктів Плану є Робоча група.

Укрупнена послідовність дій з розробки та реалізації Плану відновлення та розвитку Херсонської міської територіальної громади наведена у табл. 1.

Таблиця 1

Послідовність дій з розробки та реалізації Плану відновлення та розвитку Херсонської міської територіальної громади

№	Коротка сутність етапу	Часовий проміжок	Відповідальні особи
ПІДГОТОВЧИЙ ЕТАП			
1	Експертиза нормативно-правових актів, визначення відповідності територіальної громади статусу "Територія відновлення"	-	Керівництво органу місцевого самоврядування
ЕТАП РОЗРОБКИ ПЛАНУ			
2	Створення та затвердження складу Робочої групи з розробки Плану відновлення та розвитку територіальної громади	1 місяць	Керівництво органу місцевого самоврядування
3	Розробка Дорожньої карти дій Робочої групи та методології розробки Плану	1 місяць	Учасники Робочої групи
4	Виконання комплексу робіт "Аналіз середовища та чинників трансформації територіальної громади": <ul style="list-style-type: none"> ✓ підготовка Профіля територіальної громади, ✓ проведення опитування управлінців, мешканців та бізнесу. 	2 місяць	Учасники Робочої групи
5	Розробка комплексу заходів з відновлення та розвитку, деталізація завдань на індикаторів оцінювання ступеня реалізації завдань	2 місяць	Керівництво органу місцевого самоврядування, учасники Робочої групи
6	Виконання комплексу робіт "Стратегічне бачення і напрями відновлення громади": <ul style="list-style-type: none"> ✓ формулювання Стратегічного бачення та визначення стратегічних пріоритетів, ✓ проведення SWOT – аналізу, ідентифікація проблем, підготовка "дерева цілей", ✓ проведення консультацій та тематичних підгруп із зацікавленими сторонами та партнерами. 	3 місяць	Учасники Робочої групи
7	Оголошення збору проєктних ідей та збір проєктних ініціатив від зацікавлених сторін	3 місяць	Учасники Робочої групи
8	Експертиза та відбір проєктних ініціатив у відповідності до системи цілей Плану	3 місяць	Учасники Робочої групи
9	Підготовка тексту документу "План відновлення та розвитку Херсонської міської територіальної громади" до громадського обговорення та проведення громадських обговорень	4 місяць	Учасники Робочої групи

№	Коротка сутність етапу	Часовий проміжок	Відповідальні особи
10	Внесення до тексту Плану результатів громадських обговорень та затвердження Плану органом місцевого самоврядування. Розроблення порядку внесення змін до системи цілей та нових проєктних ініціатив до Плану	5 місяць	Керівництво органу місцевого самоврядування, учасники Робочої групи
11	Оприлюднення затвердженого Плану та порядку внесення змін до нього	5 місяць	Керівництво органу місцевого самоврядування
ЕТАП РЕАЛІЗАЦІЇ ПЛАНУ			
12	Аналіз, на основі сценарного підходу, поточної ситуації в країні, регіоні і громаді та визначення актуального сценарію процесів відновлення та розвитку у територіальній громаді	Щоквартально	Керівництво органу місцевого самоврядування, учасники Робочої групи
13	Визначення, у відповідності до обраного сценарію, пріоритетності реалізації заходів Плану	Щоквартально	Керівництво органу місцевого самоврядування
14	Оцінка, у відповідності до обраного сценарію та пріоритетності заходів, актуальності системи цілей Плану	Щоквартально	Керівництво органу місцевого самоврядування
15	Реалізація проєктів, що є відповідними актуальному сценарію та системі цілей Плану	Відповідно до терміну реалізації проєкту	Керівництво органу місцевого самоврядування
16	Залучення проєктних ініціатив від зацікавлених сторін, експертиза їхньої відповідності актуальному сценарію та поточній системі цілей Плану	Постійно	Керівництво органу місцевого самоврядування
17	Внесення змін до документу "План відновлення та розвитку Херсонської міської територіальної громади" у відповідності до затвердженого порядку внесення змін	За необхідністю	Керівництво органу місцевого самоврядування, учасники Робочої групи

Генчеський

МЕТОДОЛОГІЯ ТА ОПИС ПРОЦЕСУ РОБОТИ

У відповідності до "Порядку розроблення, реалізації та моніторингу плану відновлення та розвитку регіонів і планів відновлення та розвитку територіальних громад" розроблення Плану відновлення базується на таких основоположних принципах:

відбудувати краще ніж було - планування відновлення та розвитку територій на основі сучасних міжнародних практик та рішень для досягнення ефективності використання державних ресурсів у територіальних громадах та регіонах в інтересах людини;

відкритість та прозорість - забезпечення залучення заінтересованих сторін державної регіональної політики до відновлення та розвитку територій, створення рівних можливостей для висловлення позицій;

європейська інтеграція - виконання кожного завдання плану відновлення та розвитку сприятиме швидкому наближенню України до основоположних європейських цінностей і стандартів, та остаточному набуттю членства в Європейському Союзі;

сталий розвиток - розвиток суспільства для задоволення потреб нинішнього покоління з урахуванням інтересів майбутніх поколінь;

енергетична незалежність - декарбонізація будівель і систем життєзабезпечення через суттєве підвищення їх енергетичної ефективності та збільшення частки використання відновлювальних джерел енергії;

інклюзивність - створення сприятливого середовища для рівного доступу до можливостей для всіх громадян, посилення залучення до розв'язання проблем розвитку усіх верств населення;

координація - взаємозв'язок та узгодженість пріоритетних напрямів і завдань відновлення та розвитку на державному, регіональному та місцевому рівнях;

доповнюваність та комплексність - узгодженість рішень за окремими пріоритетними напрямками, забезпечення взаємозв'язку завдань та заходів щодо відновлення і розвитку інфраструктури, соціальної та економічної сферах;

обґрунтованість та доцільність - прийняття рішень (визначення завдань та заходів) на основі даних та оцінки потреб заінтересованих сторін державної регіональної політики.

Пояснення до етапів розроблення Плану відновлення та розвитку територіальної громади

Етап 1: Організація роботи зі стратегічного планування

- **Робоча група**

Безпосереднім розробником стратегічного документу є **Робоча група з розробки Плану відновлення та розвитку територіальної громади (далі Робоча група)**, яка є консультативно-дорадчим органом.

Даний орган створюється розпорядженням міського голови/начальника військової адміністрації. До складу робочої групи входять представники органу місцевого самоврядування/військової адміністрації, громадських організацій, представників бізнесу та бізнес-асоціацій, навчальних та науково-дослідних організацій, інституцій місцевого економічного бізнесу (тощо).

Створення робочої групи зазвичай відбувається за допомогою такої послідовності кроків:

1. **Визначення мету групи:** перед тим, як створювати робочу групу, необхідно визначити, для чого вона буде потрібна. Мета робочої групи з розробки Плану

відновлення та розвитку територіальної громади – розробка Плану з обов'язковим урахуванням пріоритетних напрямів відновлення та завдань, спрямованих на відновлення і подальший розвиток конкретної територіальної громади.

2. Обрання керівника групи: особа, яка буде керувати робочою групою, повинна мати достатній досвід та знання в обраній галузі. Вона також повинна бути добре організованою та мати лідерські якості. Не є обов'язковим правилом обрання керівником робочої групи керівником органу управління територіальною громадою.

3. Відбір учасників групи: вибір учасників залежить від мети групи та теми роботи. Найкраще, якщо учасники мають різний досвід та знання, що дозволить робочій групі займатися проблемою з різних ракурсів.

4. Планування зустрічей групи: робоча група повинна регулярно зустрічатися для обговорення проблеми та вирішення завдань. Зустрічі повинні плануватися заздалегідь, з визначеними темами та порядком денним.

5. Розподіл завдань: кожен учасник повинен мати своє завдання та відповідальність в робочій групі. Розподіл завдань повинен бути таким, щоб кожен учасник міг зробити свій внесок та відчував важливість своєї ролі.

6. Визначення комунікаційних каналів спілкування та співпраці у робочій групі. Ефективність роботи групи визначається швидкістю комунікацій між членами групи.

Зі змістовної точки зору, **головні завдання** робочої групи полягають у тому, щоб:

визначити напрямки відновлення та розвитку територіальної громади: робоча група повинна визначити, які головні напрямки розвитку за результатами відновлення є найбільш важливими для територіальної громади на середній та довгострокові періоди;

встановити пріоритети: робоча група повинна встановити пріоритети для кожного напрямку відновлення та розвитку, щоб визначити, які з них є найбільш важливими для досягнення стратегічних цілей громади;

розробити плани дій: робоча група повинна розробити плани дій для кожного напрямку відновлення та розвитку, що включає конкретні кроки та терміни виконання;

визначити відповідальність: робоча група повинна визначити відповідальних за кожен крок у плані дій та забезпечити, щоб кожен з них зрозумів свої обов'язки та терміни виконання;

встановити механізми контролю: робоча група повинна встановити механізми контролю за виконанням плану дій, щоб забезпечити, що територіальна громада досягає своїх стратегічних цілей.

• **План дій робочої групи (дорожня карта)**

Першим результатом діяльності робочої групи повинна стати розробка та затвердження деталізованого плану дій самої робочої групи, найчастіше, у вигляді "дорожньої карти".

Мета розробки дорожньої карти полягає в тому, щоб визначити стратегію та план дій для досягнення конкретної мети або рішення проблеми щодо певного пріоритету відновлення та розвитку громади. Дорожня карта включає в себе детальний план дій, що визначає кроки, які необхідно здійснити для досягнення поставленої мети.

Розробка дорожньої карти допомагає зрозуміти, які конкретні дії повинні бути здійснені та в якій послідовності, щоб досягти мети. Вона також дозволяє оцінити відповідальність за кожен крок і забезпечує можливість визначити ключові моменти успіху, щоб зробити відповідні корективи.

**ДОРОЖНЯ КАРТА
РОЗРОБЛЕННЯ ПЛАНУ ВІДНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ
ГРОМАДИ НА ПЕРІОД ДО 2027 РОКУ**

N	ЗАХОДИ	ОРІЄНТОВНІ ТЕРМІНИ РЕАЛІЗАЦІЇ
1.	Створення Робочої групи з розробки Плану відновлення та розвитку територіальної громади (далі Робоча група) із представників місцевих зацікавлених сторін (Розпорядження міського голови/голови військової адміністрації)	Січень 2023
2.	Проведення установчого засідання Робочої групи (<i>оголошення складу Робочої групи, затвердження Дорожньої карти та методології розроблення Плану</i>)	Дата проведення - останній тиждень січня 2023 року
3.	Аналіз середовища (<i>підготовка Профілю територіальної громади, проведення опитування управлінців, мешканців та бізнесу</i>). Підготовка звітів за результатами дослідження	До 15 січня 2023 року
4.	Проведення першого засідання Робочої групи (<i>презентація Профілю територіальної громади, результатів опитування, формулювання Стратегічного бачення та визначення пріоритетів</i>).	Дата проведення - перша декада лютого 2023 року
5.	Відпрацювання матеріалів першого засідання РГ, підготовка матеріалів до другого засідання РГ (<i>експертна підготовка SWOT – аналізу</i>)	2-3 дні після проведення засідання РГ
6.	Проведення другого засідання Робочої групи (<i>проведення SWOT – аналізу: визначення слабких та сильних сторін, можливостей та загроз</i>)	Третя декада лютого 2023 року
7.	Проведення серії консультацій та тематичних підгруп із зацікавленими сторонами та партнерами по визначеним пріоритетам в сферах: <ol style="list-style-type: none"> 1. Місцевий економічний розвиток, підтримка розвитку бізнесу 2. ЖКГ, енергоефективність, альтернативні джерела енергії 3. Містобудування, просторовий розвиток, ефективність використання земельних ресурсів та нерухомості 4. Людський розвиток (освіта, культура, охорона здоров'я, спорт, соціальний захист) 5. Розвиток громадянського суспільства, молодіжний розвиток, партисипація, інклюзія тощо <i>Ідентифікація проблем, підготовка дерева цілей</i>	<p>1 – 10 березня</p> <p>1 – 10 березня</p> <p>11 – 20 березня</p> <p>11 – 20 березня</p> <p>21 – 31 березня</p>
8.	Проведення третього засідання Робочої групи (<i>представлення напрацьованого дерева цілей, оголошення збору проєктних ідей</i>)	Дата проведення - перша декада квітня 2023 року
9.	Підготовка опису проєктних ідей і формування Плану відновлення та розвитку територіальної громади. Оприлюднення та збір пропозицій від зацікавлених сторін та громадськості	Квітень 2023 року
11.	Проведення четвертого засідання Робочої групи: презентація проєкту Плану та ухвалення рішення про передачу документу на затвердження	Остання декада квітня 2023 року
12.	Громадське обговорення Плану відновлення та розвитку. Затвердження "Плану відновлення та розвитку територіальної громади"	До 30 квітня 2023 року
13.	Створення системи моніторингу впровадження "Плану відновлення та розвитку територіальної громади"	Перша декада травня 2023 року

• Партисипація

Партисипація – це процес активної участі людей в прийнятті рішень, які стосуються їхнього життя та оточення. Партисипація передбачає не лише можливість висловити свої думки та погляди, але й можливість дійсно впливати на прийняття рішень та їхнє здійснення. Це може бути здійснено через різноманітні механізми, такі як громадські обговорення, референдуми, громадські слухання, петиції, консультації та інші форми громадської участі. Партисипація сприяє підвищенню свідомості громадян, покращенню якості прийнятих рішень, збільшенню довіри до владних структур та зменшенню конфліктів між різними зацікавленими групами.

З метою глибокого опрацювання дерева цілей та проєктів і створення відповідного діалогового майданчика за рахунок розширеного кола розробників серед професійних кіл та агентів змін у громаді проводяться **консультації із зацікавленими сторонами** за участі представників структурних підрозділів ОМС, комунальних підприємств, громадських організацій, підприємців, закладів освіти, культури, спорту, охорони здоров'я, житлово-комунального господарства, громадських організацій, підприємців, представників обласної військової адміністрації та народних депутатів України тощо. Дані консультації можуть проводитися у формі робочих груп, діалогових майданчиків, круглих столів тощо. Можуть використовуватися ОНЛАЙН-інструменти спільної творчої роботи над стратегічними документами.

При розробці Плану відновлення та розвитку територіальної громади партисипація має на меті:

- залучення до роботи над стратегічним документом широкого представництва місцевого середовища (представників найважливіших установ, громадських організацій, місцевих лідерів);

- проведення поглибленого соціального аналізу, проведення опитувань (досліджень громадської думки про умови життя і якість публічних послуг у громаді);

- перевірку напрацьованих рішень у ході реальних і ефективних громадських консультацій;

- врахування думки мешканців під час вибору пріоритетів розвитку (дослідження і консультації);

- тісну співпрацю під час роботи над Планом між зацікавленими сторонами (громадянами та інституціями), працівниками органу місцевої влади і консультантами.

Етап 2: Аналіз середовища та чинників трансформації

Аналіз середовища існування територіальної громади включає в себе огляд і оцінку різних факторів, які можуть вплинути на її відновлення, діяльність і розвиток. Основні елементи зовнішнього середовища, які можна проаналізувати, включають:

Політичне середовище: включає аналіз політичних факторів, таких як законодавство, регулюючі вимоги та стандарти, публічна думка, ставлення місцевих владних органів до розвитку громади.

Економічне середовище: включає аналіз економічних факторів, таких як економічний розвиток, інвестиції, ринкові умови, зайнятість населення, конкуренція та інші фактори.

Соціокультурне середовище: включає аналіз факторів, що впливають на соціальний розвиток територіальної громади, таких як демографічні характеристики населення, культурні та релігійні традиції, стиль життя, освіта та інші фактори.

Технічне середовище: включає аналіз технологічних факторів, таких як інновації, науково-технічний розвиток, транспортна інфраструктура, екологічна ситуація та інші фактори.

Природне середовище: включає аналіз природних факторів, таких як клімат, географічні умови, природні ресурси, екологічна ситуація та інші фактори.

На рис. 1 наведено структура та логіка послідовності основних етапів розробки Плану відновлення та розвитку територіальної громади.



Рис. 1. Послідовність етапів розробки плану відновлення та розвитку територіальної громади

На рис. 2 конкретизовано загальну схему етапів розробки плану відновлення та розвитку територіальної громади у порівнянні з застосуванням інструментарію на кожному з етапів.

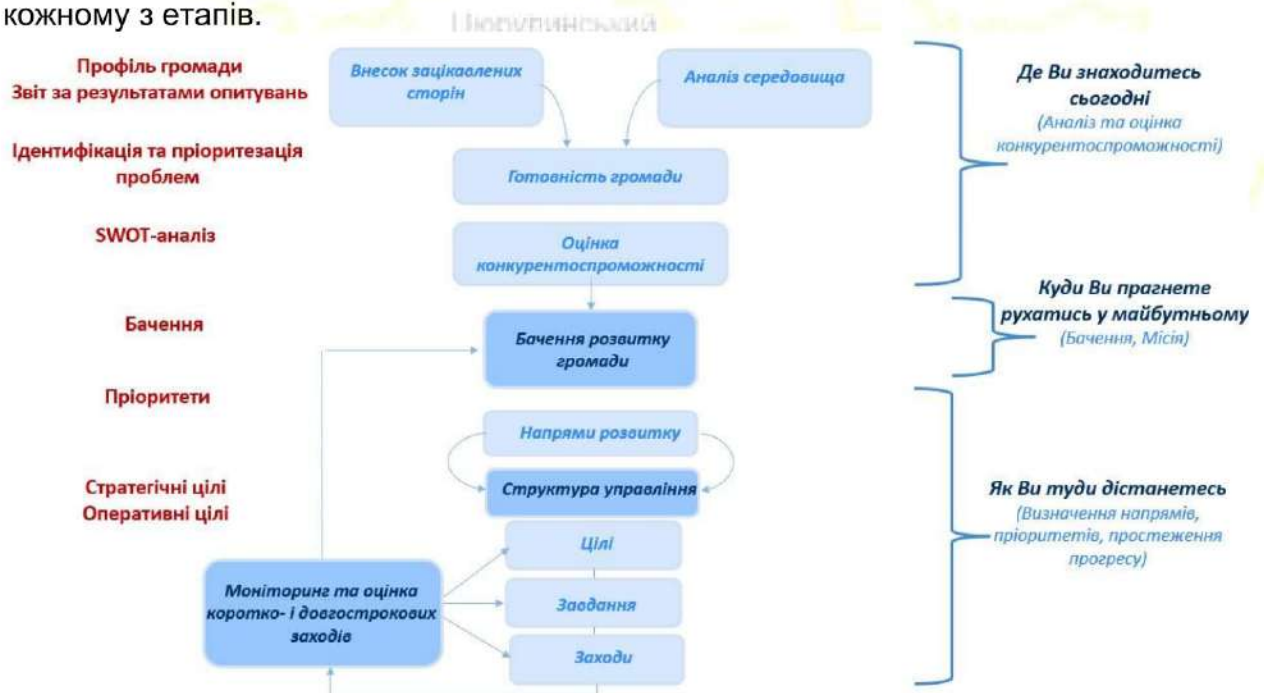


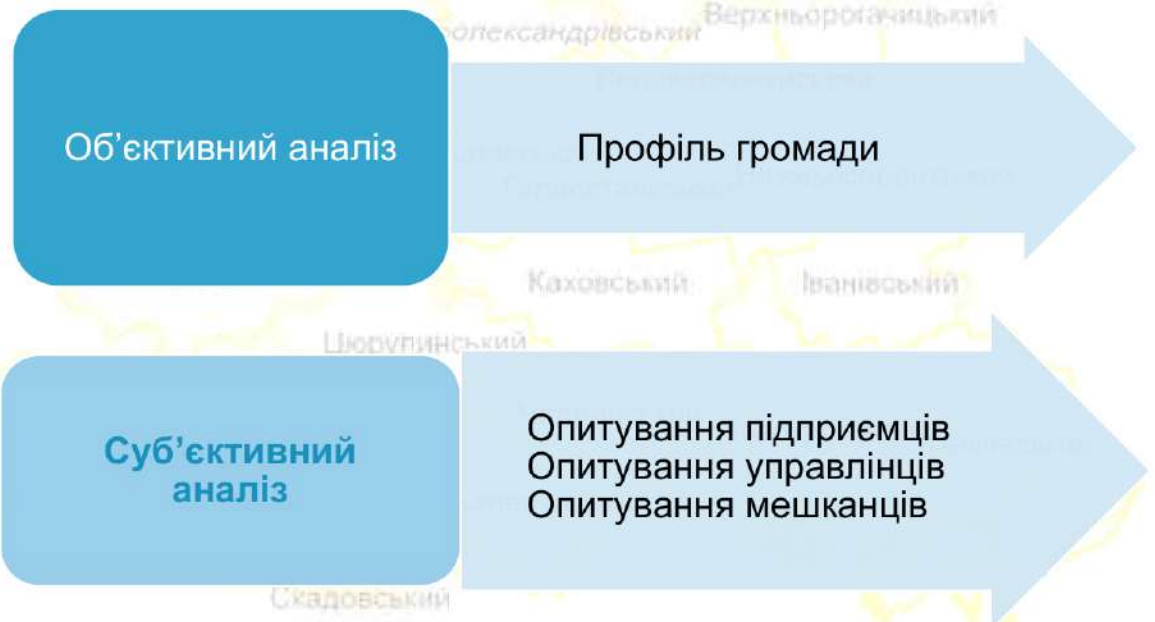
Рис. 2. Співвідносність інструментів та етапів розробки плану відновлення та розвитку територіальної громади

2.1. Профіль громади

Інформаційною основою для планування територіальної громади є базовий документ – аналітично-описова частина. Аналітично-описова частина має назву Профіль та розміщується у додатку до Плану відновлення та розвитку. У Профілі виконується аналіз кількості, якості та динаміки змін основних показників економіки, демографічних процесів, ресурсів, гендерно-орієнтована складова громади. Профіль показує стійкі тенденції змін показників соціально-економічного розвитку громади. В Профілі відображається інформація стосовно руйнувань та оцінка збитків в результаті руйнування. Після кількісного аналізу формулюються якісні висновки стосовно оцінки потреб відновлення та розвитку громади.

Профіль громади є важливим чинником для членів Робочої групи при обговоренні й досягненні консенсусу щодо стратегічного бачення, пріоритетів. Аналітичні матеріали Профілю громади використовується в SWOT-аналізі, підготовці «дерева цілей» та проєктів.

Розробка профілю громади є основним способом проведення об'єктивного аналізу середовища існування та потенційних чинників трансформації територіальної громади.



В подальшому аналіз середовища доповнюється результатами опитування основних стейкхолдерів територіальної громади, що являє собою суб'єктивну частину аналітичних процедур.

2.2. Розробка SWOT-аналізу

SWOT-аналіз (або аналіз Сила-Слабкість-Можливості-Загрози) - це доволі розповсюджений інструмент стратегічного планування, який використовується для оцінки поточного стану громади, проєкту, продукту або ідеї. Аналізується внутрішнє та зовнішнє середовище, щоб зрозуміти поточний стан та можливості відновлення і розвитку.

Класично SWOT-аналіз складається з чотирьох частин:

Сила (Strengths) - перерахування переваг та сильних сторін громади, проєкту або ідеї.

Слабкість (Weaknesses) - перерахування недоліків та слабких сторін громади, проєкту або ідеї.

Можливості (Opportunities) - перерахування можливостей для громади, проєкту або ідеї, що можуть допомогти в досягненні їхніх цілей.

Загрози (Threats) - перерахування факторів, які можуть стати перешкодою для досягнення мети.

Після зібрання інформації в кожній з цих чотирьох категорій, можна проаналізувати результати та вибрати оптимальний стратегічний напрямок для відновлення і розвитку громади.

Зовнішній аналіз – оцінка основних загроз і можливостей, що визначаються зовнішнім щодо громади середовищем, і внутрішній аналіз – аналіз сильних і слабких сторін громад, забезпечують визначення основних проблем відновлення та розвитку територіальної громади. Чітке розуміння цих чотирьох аспектів ситуації в громаді допомагає точніше спрямувати планування проєктів з відновлення та розвитку на максимально можливе використання сильних сторін, виправлення слабких сторін, використання наявних можливостей і усунення загроз.

У частині деталізації загроз і можливостей може додатково застосовуватися PESTEL-аналіз - це інструмент стратегічного планування, який допомагає оцінити зовнішнє середовище громади, продукту або проєкту. Аналізується політичне, економічне, соціальне, технологічне, екологічне та правове середовище, щоб зрозуміти вплив цих факторів на діяльність організації та її можливості для розвитку.

PESTEL-аналіз складається з шести частин:

Політичний (Political) - оцінка політичного середовища, включаючи стабільність уряду, законодавчу та регуляторну політику, ступінь корупції тощо.

Економічний (Economic) - оцінка економічних факторів, таких як інфляція, процентні ставки, рівень безробіття, фінансовий стан інвесторів та інше.

Соціальний (Social) - оцінка демографічного середовища, зокрема зміни у населенні, здоров'ї, освіті, культурі, соціальних та етичних проблемах.

Технологічний (Technological) - оцінка рівня технологічних інновацій та їх вплив на ринок, включаючи нові продукти та послуги, процеси виробництва, інформаційні технології тощо.

Екологічний (Environmental) - оцінка впливу на довкілля та зв'язаних з ним законодавчих та регуляторних вимог.

Правовий (Legal) - оцінка законодавчих та регуляторних вимог, які можуть впливати на діяльність організації, включаючи законодавство про здоров'я та безпеку, права споживачів, конкуренцію та інше.

PESTEL-аналіз допомагає територіальній громаді отримати більш повне розуміння зовнішнього середовища, в якому вона функціонує або планує розвиватися.

Етап 3: Визначення стратегічного бачення

3.1. Формування стратегічного бачення

Аналіз внутрішнього й зовнішнього середовища та розробка стратегічного бачення відновлення та розвитку територіальної громади виконуються паралельно, що забезпечує відображення в Плані відновлення та розвитку очікувань основних зацікавлених сторін.

Бачення бажаного майбутнього трансформації розвитку внаслідок надзвичайних ситуацій та руйнувань інфраструктури громади – це довгостроковий орієнтир, якого має досягти вся територія громади спільними зусиллями.

3.2. Погодження пріоритетів

На підставі результатів досліджень, наявних ресурсів та можливостей, ідентифікації проблем між членами Робочої групи досягається консенсус щодо пріоритетних напрямів розвитку. Бажана «траєкторія» відновлення та розвитку, що має привести її до реалізації стратегічного бачення, складається із низки стратегічних цілей та оперативних цілей, які базуються на дослідженнях (приклад на рис. 3).

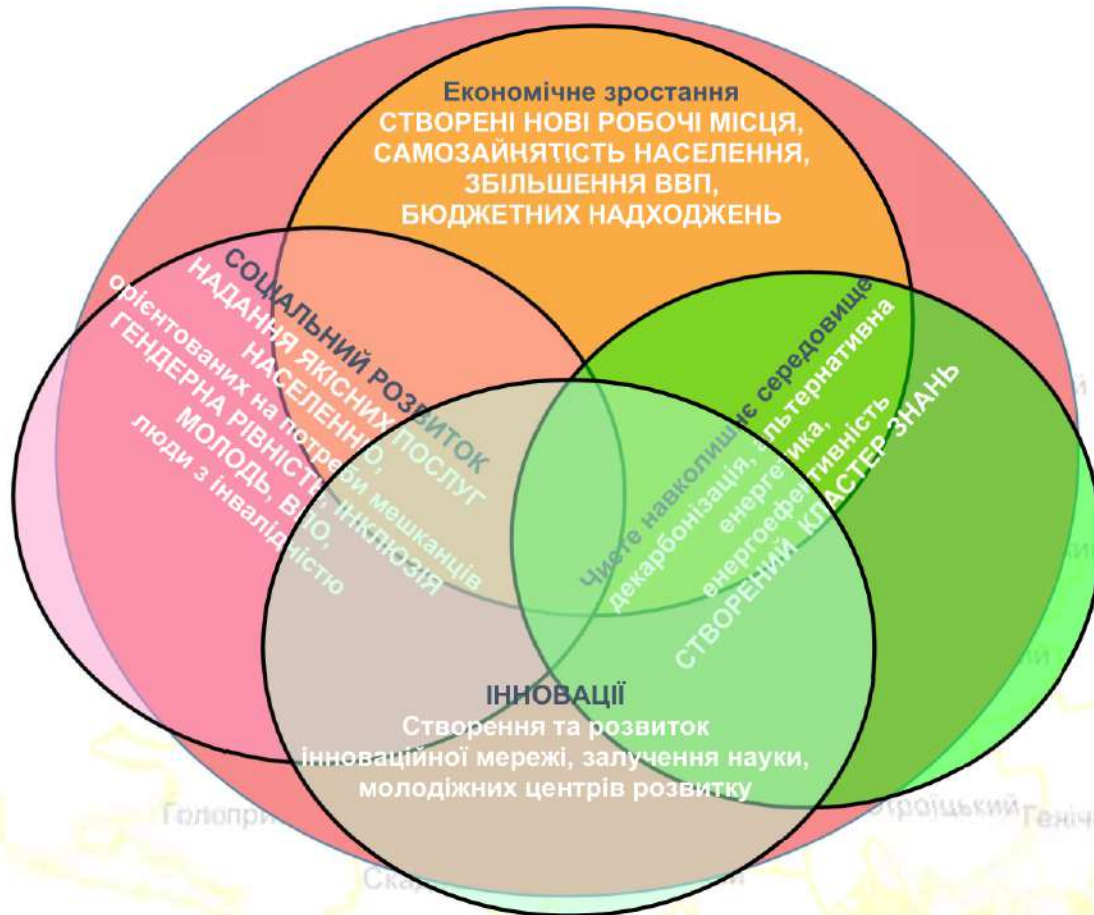


Рис. 3. Приклад поєднання стратегічного бачення та вибору пріоритетів при розробці плану відновлення та розвитку територіальної громади

Процедура погодження стратегічних пріоритетів у територіальній громаді може доповнюватися розробкою "дерева проблем", яке дозволяє представити в узагальненому вигляді бачення найбільш актуальних для громади проблем.

Етап 4: Розробка комплексу заходів з відновлення та розвитку

Комплекс заходів з відновлення та розвитку є ключовим елементом Плану відновлення та розвитку територіальної громади, який створюються не лише на підставі аналізу стану та потреб громади. Цей аналіз визначає лише ситуаційні умови реалізації комплексу заходів, а сам комплекс визначається на підставі вимог відповідних нормативно-правових актів, зокрема національних та регіональних програм відновлення. Комплекс заходів повинен буди відносно універсальним для усіх територій відновлення задля можливості його узагальнення в цілому по країні.

Етап 5: Розробка системи цілей

Кожний з пріоритетних напрямів конкретизується через плани дій і, власне, є «деревом цілей» (стратегічні та оперативні цілі, проекти). Стратегічні цілі забезпечують реалізацію пріоритетного напрямку, а оперативні цілі окреслюють необхідний комплекс дій для реалізації стратегічної цілі.

На рис. 4 наведено загальний принцип узгодження стратегічних пріоритетів та стратегічних цілей у Плані відновлення та розвитку громади. Це узгодження стає основою побудови "дерева цілей". Дерево цілей може бути візуалізованим у вигляді власне деревовидного графу або у табличній формі, що більш зручно за умови великої кількості цілей.



Рис. 4. Схема узгодження стратегічних пріоритетів та стратегічних цілей – "дерево цілей"

До кожної оперативної цілі розробляється низка проектів, що відображають заходи, які необхідно здійснити; результат, який планується досягти; відповідальних за реалізацію проекту, виконавців і співвиконавців проекту; терміни виконання; прогнозований обсяг коштів.

Збір проектних ідей у форматі проектних карток зі сторони ОМС/ВА здійснюватиметься через оприлюднення оголошення на офіційних сайтах та у соціальних мережах у відповідності до «дерева цілей», яке узгоджене членами Робочої групи.

При розробці проектних ідей потрібно враховувати, що проекти відновлення повинні стосуватися лише визначених законодавством категорій об'єктів відновлення:

I. Житловий фонд

- Багатоквартирні житлові будинки.
- Індивідуальні (садибні) житлові будинки.
- Гуртожитки.

II. Громадські будівлі та споруди

- Заклади дошкільної освіти.
- Заклади загальної середньої освіти.
- Заклади вищої (фахової передвищої) та професійної (професійно-технічної) освіти.

- Лікувально-профілактичні заклади.
- Санітарно-профілактичні заклади.

Заклади соціального захисту та піклування (центри соціального забезпечення, інтернати для людей похилого віку, заклади для дітей-сиріт і дітей, позбавлених батьківського піклування тощо).

Підрозділи поліції та Державної служби України з надзвичайних ситуацій.

Заклади надання сервісів та послуг (приміщення ЦНАПів).

III. Інфраструктура життєзабезпечення населення

Об'єкти системи централізованого водопостачання (поверхневі та підземні водозабірні споруди, станції очищення води, водогони, резервуари чистої води, станції знезараження, насосні станції, розподільні водопровідні мережі).

Об'єкти системи централізованого водовідведення (самоплинні та напірні колектори, каналізаційні насосні станції, очисні споруди).

Об'єкти тепlopостачання (джерела теплової енергії - ТЕЦ, ТЕС, котельні), магістральні та розподільчі теплові мережі, теплові пункти).

Об'єкти газопостачання (магістральні газогони, газогони середнього тиску, газокомпресорні станції, газорозподільні станції, станції електрохімічного захисту).

Об'єкти електропостачання (електрична станція, електрична підстанція, електромережа)

Об'єкти інфраструктури електронних комунікаційних мереж (мережі широкосмугового доступу, радіотелевізійні передаючі станції).

Розвиткові проекти можуть стосуватися різних об'єктів, вони є базою розв'язкової трансформації територіальної громади:



Важливим аспектом при розробці та обґрунтуванні конкретних заходів та проектів з відновлення та розвитку у громаді є пошук та визначення джерел фінансування (фандрайзинг) та визначення принципів фінансування відновлювальної діяльності. На рис. 5 наведено можливі до застосування способи фандрайзингу при фінансовому обґрунтуванні проектів відновлення та розвитку.

Етап 5: Розміщення у відкритому доступі / громадське обговорення

План відновлення та розвитку та система управління впровадженням обговорюється з громадою, зацікавленими сторонами, членами РК, розміщується у відкритому доступі для отримання коментарів та зауважень. Узгоджені документи

передаються на затвердження органам місцевого самоврядування/військовим адміністраціям.

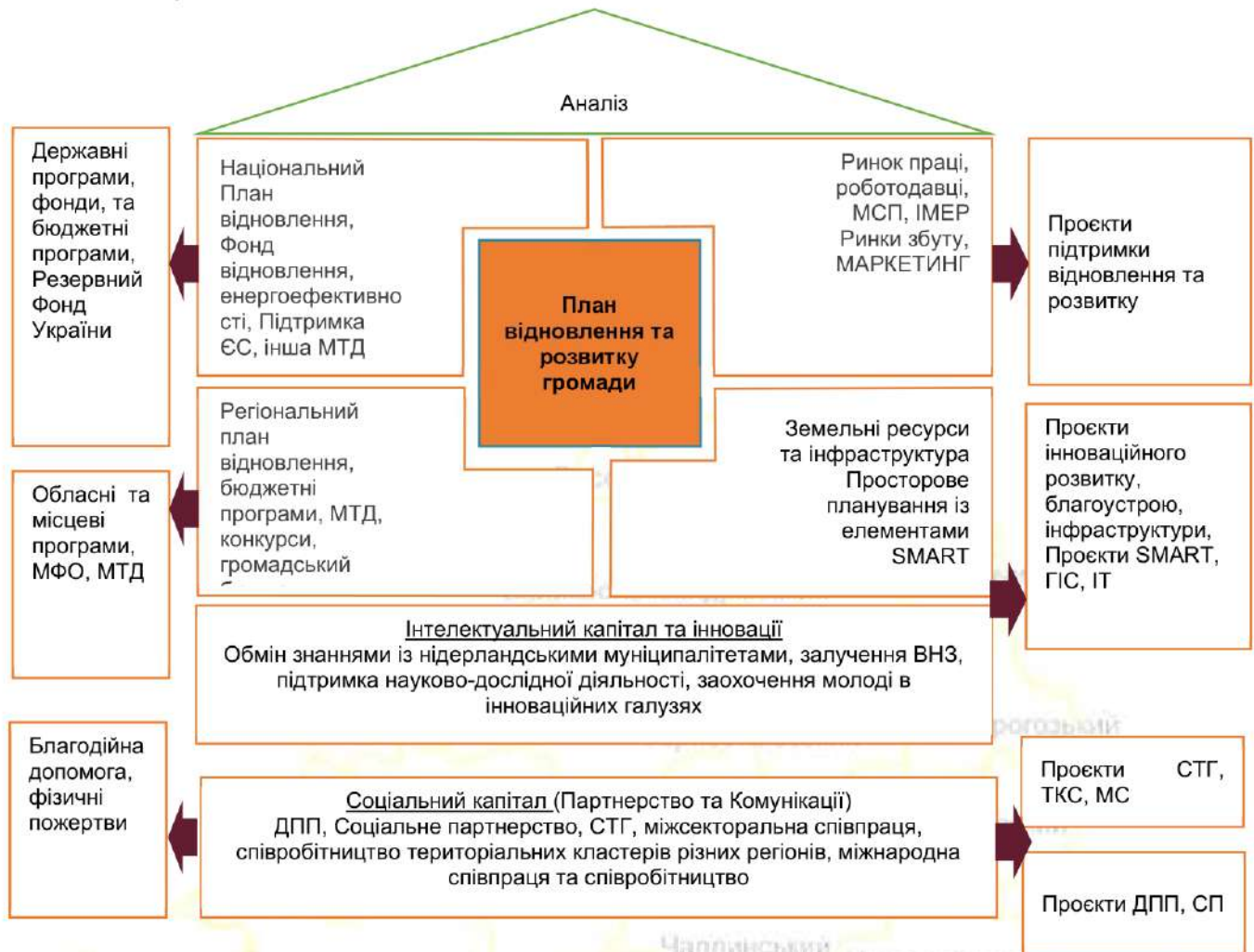


Рис. 5. Фандрайзинг (ресурси/джерела/інструменти).

Етап 6: Моніторинг, оцінювання і впровадження Плану

Моніторинг, оцінювання і впровадження / управління впровадженням Плану відновлення та розвитку складається з двох частин. Перша – це спільне узгоджене рішення членів РГ громади про єдину систему моніторингу, оцінювання і впровадження / управління впровадженням, яка декларує спосіб ухвалення рішень та розподіл повноважень щодо процесу виконання Плану. Друга – створення виконавчого органу, який безпосередньо займатиметься виконанням завдань, покладених на нього щодо моніторингу, оцінювання та впровадження Плану. Система моніторингу та оцінювання включає: орган з моніторингу та оцінювання / управління впровадженням Плану; документ (Положення) про систему та набір індикаторів (результатів) виконання Плану (кількісні та якісні показники / індикатори).

У системі стратегічного планування моніторинг і оцінювання є заключним етапом розробки Плану та здійснюється протягом усього періоду її впровадження. Інструментом моніторингу є система комплексних показників (індикаторів), які відображають як ефективність виконання конкретних заходів, так і засвідчують їхню відповідність стратегічним та оперативним цілям стратегічного документу. Система моніторингу ефективності виконання Плану відновлення та розвитку громади передбачає багаторівневу ієрархічну модель системи індикаторів.

I. АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА ТА ЧИННИКІВ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

I.1. Коротка характеристика громади

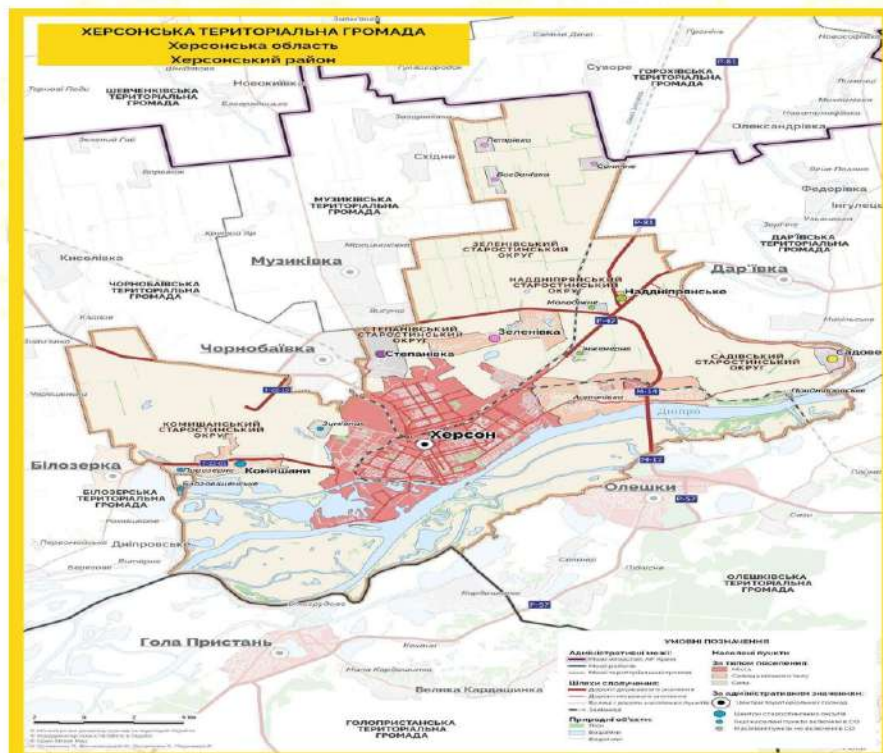
Місто Херсон – адміністративний, індустріальний і культурний центр Херсонської області, розташований на Півдні України, на правому березі Дніпра, на відстані 26 км від Дніпровського лиману та 90 км від Чорного моря.

Місто знаходиться на перехресті автодоріг Ростов – Одеса – Сімферополь. Відстань від м. Херсона до м. Києва складає 603 км, до найближчого обласного центра автомобільними шляхами – м. Миколаєва – 64 км. Через м. Херсон проходять магістральні дороги державного значення М-14 Одеса – Мелітополь – Новоазовськ і М-24 Херсон – Красноперекіпськ – Сімферополь (за європейською кваліфікацією – E-58 і E-97).

Транспортний зв'язок Херсона з іншими регіонами також здійснюється Херсонською дільницею Одеської залізниці.

На території Чернобаївської громади працював міжнародний аеропорт пропускною спроможністю 400 пасажирів на годину, який приймав сучасні літаки та мав сполучення з містами Стамбул, Шарм Ель Шейх, Анталія, Краків, Київ. Аеропорт має пункт постійного пропуску через державний кордон України.

Основним транзитним водотоком є річка Дніпро, де розташовано Херсонський морський торговельний порт та Херсонський річковий порт, з розвинутою судноплавною логістикою.



Територія, що входила до юрисдикції Херсонської міської ради, становила 422,865 кв. км. До складу територіальної громади Херсонської міської ради входили, крім мешканців м. Херсона, мешканці 4 селищ міського типу (Антонівка, Зеленівка, Комишани, Надніпрянське), 6 селищ та 3 сіл.

Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 12.06.2020 №726-р м. Херсон визначено територіальним центром Херсонської міської територіальної громади. До

складу Херсонської міської територіальної громади входять: Херсонська, Антонівська, Зеленівська, Комишанська, Надніпрянська, Степанівська, Садівська (Білозерського району) територіальні громади. Таким чином площа Херсонської міської територіальної громади збільшується на 29,904 кв. км за рахунок Садівської сільської ради (с. Садове, сел. Придніпровське) і складає 452,769 кв. км.

На сьогодні Херсонська міська територіальна громада об'єднує місто Херсон і 15 населених пунктів:

4 селища міського типу - Антонівка, Зеленівка, Комишани, Надніпрянське;

3 села - Богданівка, Петрівка, Садове, Степанівка;

8 селищ - Благовіщенське, Зимівник, Інженерне, Молодіжне, Придніпровське, Приозерне, Сонячне.

На території Херсонської міської територіальної громади утворено:

6 старостинських округів: Антоновський, Зеленівський, Комишанський, Надніпрянський, Садівський та Степанівський округи.

	01.01.2021	01.01.2022	01.02.2023
Постійне населення громади	321,1 тис. осіб	317,7 тис. осіб	87,5 тис. осіб

Площа земель Херсонської міської територіальної громади складає – 45 277 га та розподіляється по угіддям наступним чином:

- ✓ сільськогосподарські угіддя – 20 836 га (приватна – 15 992 га; комунальна – 2 742 га; державна – 2 102 га.);
- ✓ ліси та лісо вкриті землі – 10 515 га;
- ✓ землі водного фонду – 4 965 га;
- ✓ забудовані землі – 8 961 га (приватна – 2 099 га; комунальна – 6 041 га; державна – 821 га).

Загальна довжина дорожньої мережі міста та населених пунктів, які належать до міської територіальної громади, складає 818 км, у т.ч. із асфальтобетонним покриттям – 434 км. Стан дорожнього покриття доріг у середньому оцінюється як задовільний (до початку повномасштабного вторгнення).

Транспортне сполучення між населеними пунктами Херсонської міської територіальної громади, обслуговується міською автобусною мережею, яка налічує 29 автобусних маршрутів загального користування, у т. ч. 2 сезонних та 7 тролейбусних маршрутів.

Протяжність транспортної мережі, яка є під юрисдикцією Херсонської міської ради – 1432 км, у т.ч. 97,2 км тролейбусної мережі.

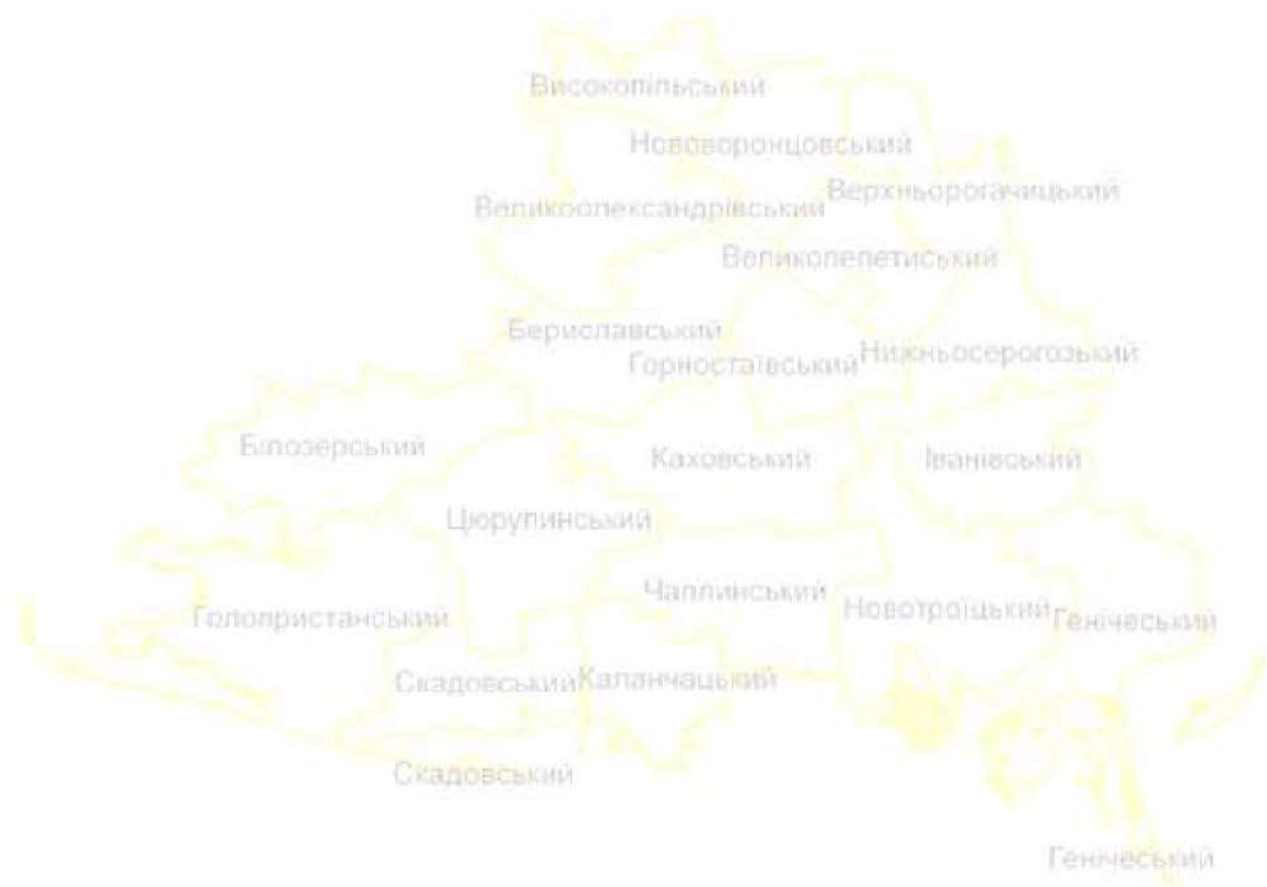
На території громади:

- ✓ Закладів вищої освіти: – 8.
- ✓ Закладів спеціалізованої освіти: коледжів, ліцеїв, ПТНЗ – 20.
- ✓ З них освітніх закладів культури та спортивних закладів – 5.
- ✓ Закладів дошкільної освіти – 71.
- ✓ Загальноосвітніх шкіл – 64.
- ✓ Закладів охорони здоров'я (КНП) – 13.
- ✓ Заклади позашкільної освіти – 12.
- ✓ Інклюзивно - ресурсні центри – 2.

Заклади культури:

- ✓ Херсонський обласний краєзнавчий музей.
- ✓ Херсонський обласний художній музей.
- ✓ Херсонська картинна галерея.

- ✓ Херсонська бібліотечна система.
- ✓ Обласна бібліотека.
- ✓ Будинки культури.



I.2. Оцінка пошкоджень, збитків та потреб громади

Оцінка пошкоджень, збитків та потреб Херсонської міської територіальної громади проводиться двома способами: *об'єктивна оцінка*, яка припускає професійне оцінювання ступеня та номенклатури руйнувань, пошкоджень та пов'язаних з цим збитків (проводиться у відповідності до специфічних нормативних вимог); *суб'єктивна оцінка*, яка припускає узагальнення думок та суджень представників територіальної громади (мешканців, представників органів місцевого самоврядування та економічно активної спільноти), які отримані шляхом опитування за довільною методикою.

• Опитування мешканців та стейкхолдерів Херсонської міської територіальної громади

В межах процесу стратегічного планування та розробки Плану відновлення та розвитку територіальної громади у січні – лютому 2023 року було проведено дослідження:

думки менеджерів (управлінців) муніципальної та державної сфер управління територіальної громади. Серед основних респондентів – представники вищих та середніх ланок управління муніципального та державного секторів, а саме керівництво громади, представники апарату управління, керівники структурних підрозділів, керівники комунальних підприємств, установ та організацій, керівники державних підприємств установ та організацій, присутніх на території громади, а також їх структурних підрозділів (поліція, ДСНС, центр зайнятості, податкова служба тощо). Дослідження думки менеджерів важлива з точки зору формування ефективної політики місцевого економічного розвитку, відновлення та розвитку громади;

думки бізнесу (підприємців та представників підприємств) Херсонської міської територіальної громади;

думки мешканців Херсонської міської територіальної громади.

Дослідження здійснювалося шляхом ОНЛАЙН - опитування, в результаті якого опитувані представники громади заносили відповіді в розроблені ГУГЛ – анкети.

Комплексна мета дослідження – отримання корисної і достовірної інформації щодо формування спільного бачення відновлення та майбутнього розвитку Херсонської міської територіальної громади; визначення ключових проблем/потреб, пріоритетів відновлення та розвитку громади в майбутньому; оцінки ділового середовища (бізнес-клімату), оцінки ефективності взаємодії із місцевою владою, очікувань підприємств та підприємців; визначення бачення мешканцями громади рівня безпеки (за основними компонентами), основних обмежень, а також ключових пріоритетів розвитку громади / напрямів відновлення; визначення переліку проєктів, необхідних для відновлення та розвитку територіальної громади.

Висновки за результатами опитування менеджерів (управлінців) муніципальної та державної сфер управління територіальної громади

1. У опитуванні взяли участь 64 респондентів від влади – менеджмент державних органів/установ/підприємств, керівники та представники ключових підрозділів та підпорядкованих комунальних підприємств/установ. Вибірка є репрезентативною, оскільки охоплює широке коло осіб, які відповідають за планування та реалізацію окремих активностей на рівні муніципалітету та регіону. Переважна чисельність опитаних респондентів – управлінці середнього віку, жінки (керівники відділів та відокремлених структурних підрозділів ОМС) – це є типовим для системи державного і муніципального управління.

2. Оцінки громади від респондентів – представників влади загалом є невисокими. Середньозважена оцінка складає 2,44 бали із 5 можливих. Найнижчими є оцінки, які за критеріями, які характеризують фізичну безпеку, економічний стан та екологію, найкращі – за критерієм «доступність зв'язку» та «відкритість влади». Загалом такі оцінки є більш суб'єктивними, ніж оцінки інших груп респондентів, проте пропозиції із покращення ситуації – краще деталізованими та комплексними.

3. Під час оцінки громади були виявлені проблемні сфери громади. За оцінками респондентів в громаді не вистачає робочих місць та недоступне фінансування (інвестиції), існують значні фізичні загрози/високий рівень руйнувань, є проблеми із енергетичною, економічною безпекою, обмежені можливості для самореалізації молоді, а економіка орієнтується на застарілі технології.

4. Вирішити зазначені проблеми можливо завдяки планувальним діям в рамках визначених респондентами пріоритетів, найбільш переконливими з яких є: реалізація безпекових проєктів, створення умов для залучення інвестицій, будівництво/ремонт житла, розширення можливостей для працевлаштування (у т.ч. для ВПО, жінок та молоді), розвиток високотехнологічних галузей економіки та промислового виробництва, розвиток МСБ, системи надання публічних послуг (медичних, освітніх, адміністративних) тощо.

5. Переважна більшість респондентів вважає драйверами для відновлення «історичні» для громади сектори економіки, які сформувались, виходячи із природньо-географічного розташування громади та її рекреаційного потенціалу – туризм та рекреація, харчова та переробна промисловість, транспорт, торгівля та сфера послуг, АПК. У той же час, значна частина респондентів допускає певне переформатування економіки громади на етапі відновлення, пропонуючи серед економічних пріоритетів креативні індустрії, медичні послуги, розвиток альтернативної енергетики, освіту та науку. Таким чином, можна зробити висновок, що при визначенні економічних пріоритетів більшість респондентів враховує можливості та обмеження громади, визначені зовнішніми чинниками (географічне розташування, наявність/відсутність покладів корисних копалин, кадровий потенціал тощо).

6. На думку респондентів найбільш дефіцитними ресурсами для громади є кадри, кошти (фінансування) та доступність нових технологій. Окрім того, стримуючим чинником є обмеження, пов'язані із безпекою. При цьому, опитані представники від влади не вважають проблемами для розвитку недостатність знань, бізнес-інфраструктури, відсутність ефективних комунікацій та відсутність матеріалів і комплектуючих.

7. Серед визначених респондентами пріоритетів послуг/інструментів, які необхідно розвивати для покращення бізнес-середовища, виділяються впровадження стимулів (у т.ч. фінансових) для розвитку бізнесу. Окрім того, були визначені також інші заходи та інструменти, які можна реалізувати через проєктні ідеї та які матимуть сталий вплив на бізнес-клімат. Окремо слід зазначити потребу у забезпеченні рівних прав та можливостей для бізнесу (прозорого доступу до земельних ділянок та комунального майна).

8. Серед можливих форм співпраці та партнерства респонденти віддали перевагу міжнародній співпраці та грантовим конкурсам. Також значну увагу слід приділити державно-приватному партнерству, стажуванням, обмінам, міжсекторальній взаємодії та співпраці із наукою.

9. Серед основних слабких сторін громади респонденти зазначили: демографічні проблеми та міграцію, нерівномірний (несправедливий, на думку окремих респондентів) перерозподіл фінансових ресурсів владою та незабезпечення підзвітності/рівного доступу до комунального майна, погіршення стану економіки та інвестиційної привабливості; посилення інших ризиків через військові дії, низьку

активність і ініціативність бізнесу та громадськості, пошкодження критичної інфраструктури та житлового фонду.

10. Серед основних сильних сторін громади респонденти зазначили: згуртованість мешканців, які залишились на території громади або готові повернутись для її відновлення, логістичні потужності та потужний промисловий базис, порівняно із більшістю громад Херсонської області, наявність виробничих потужностей промислових підприємств, а також агропромислового комплексу (переробка, в першу чергу), наявність кадрів для реального сектору, функціонування системи життєзабезпечення громади (комунальні послуги) попри військові дії, розвинена міська та інженерна інфраструктура (хоча частина об'єктів і потребує реконструкції), вигідне розташування з огляду на логістику та рекреаційний потенціал.

11. Ідеї потенційних проєктів (сфер реалізації проєктів): розвиток (відновлення) промислового комплексу взагалі, обмін досвідом, розвиток туристичного сектору, виявлення та сприяння розробці проєктів місцевого розвитку регіонального значення, які можуть бути подані до національних і міжнародних інституцій для фінансування. Особливу увагу варто приділити проєктам, спрямованим на покращення взаємодії між владою та іншими групами стейкхолдерів (прозорість, антикорупційний заходи).

12. На питання "Що необхідно відновити в першу чергу?" надало відповіді 57 респондентів. На думку респондентів необхідно відновлювати в першу чергу:

13. системи життєзабезпечення (водо-, електро-, тепло- та газопостачання, водовідведення) та критичну інженерну інфраструктуру,

14. медичні, освітні, соціальні заклади,

15. об'єкти сфери культури та дозвілля;

16. промислові об'єкти;

17. житловий фонд та адміністративні будівлі.

18. Серед конкретних об'єктів, які потребують першочергового відновлення респонденти зазначили «Комбайновий завод, електромеханічний завод, суднобудівний завод», «Антонівський міст та дорожнє покриття», «систему громадського транспорту», «аеропорт», «Морський торговельний порт».

19. На питання "Що непотрібно відновлювати у першу чергу?" надало відповіді 37 респондентів. Майже третина відповідей є узагальненими (наприклад «важко визначитись», «все необхідно», «відновлювати необхідно всі пошкоджені об'єкти»), за якими складно визначити очікувану пріоритетність.

20. При цьому, дві третини респондентів надали деталізовані або помірно деталізовані відповіді на питання «що не потрібно відновлювати взагалі або в першу чергу». Серед таких об'єктів було зазначено старий житловий фонд, занедбані підприємства та непривабливі об'єкти житлового і громадського призначення, окремі адміністративні будівлі, пам'ятки культури/архітектури, об'єкти, які мають підвищену енергоємність тощо.

Висновки за результатами опитування представників бізнесу (підприємців та представників підприємств) Херсонської міської територіальної громади

1. Кількість отриманих анкет та структура вибірки вказують на помірну активність та консолідацію бізнесу навколо головної мети – відновити громаду після військових дій та зробити її краще. До опитування долучились також респонденти, які наразі проживають поза межами громади. Крім того, значна кількість респондентів зазначила контактні дані та компетенції, що дає можливість запрошувати їх на подальші засідання робочої групи із розроблення Плану відновлення і розвитку Херсонської МТГ або включити до складу відповідної робочої групи (за згодою).

2. Структура респондентів є репрезентативною – у опитуванні брали участь власники та управлінці різноманітного бізнесу (за розмірами та галузями). Переважна більшість опитаних має середній вік або старше. Гендерний баланс частково зміщено у бік чоловіків.

3. Середня оцінка респондентами громади (2,5 із 5 можливих) є низькою, а оцінки за окремими критеріями (відкритість влади, фізична безпека, якість доріг, економічна безпека, доступ до фінансування) – дуже низькою. Значною мірою це зумовлено розташуванням громади поряд із лінією зіткнення та чинними законодавчими обмеженнями. У той же час, із пояснень респондентів можна зробити висновки про досить слабку взаємодію між владою та місцевим бізнесом, брак транспарентності та підзвітності, незабезпечення рівного доступу до ресурсів.

4. Загалом 72% респондентів оцінило роботу місцевої влади у сфері підтримки економічного розвитку та залучення інвестицій як незадовільну (погану). Лише п'ята частина респондентів визначило зусилля у цьому напрямку, як добрі та задовільні. Таким чином, баланс позитивних та негативних відповідей є від'ємним, що свідчить про недостатній рівень співпраці місцевої влади та бізнесу у напрямку розвитку економічного потенціалу громади.

5. Серед основних проблем, які стримують розвиток бізнесу у громаді респонденти зазначили військові дії, низький рівень співпраці влади та бізнесу, відсутність інфраструктури підтримки бізнесу, брак фінансування та безпекові питання. Серед інших проблем (їх зазначила значно менша кількість респондентів) варто відмітити поганий стан доріг та інженерної інфраструктури, дефіцит кваліфікованих кадрів, адміністративний тиск з боку влади, перебої із енергопостачанням та значна вартість енергоресурсів тощо. Таким чином, окрім зовнішніх чинників, які стримують розвиток бізнесу у Херсонській громаді, респонденти зазначили ряд локальних факторів, як то «низький рівень співпраці влади та бізнесу», «адміністративний тиск з боку органів влади», «неякісні адміністративні послуги» тощо.

6. Вирішити зазначені проблеми можливо завдяки планувальним діям в рамках визначених респондентами пріоритетів, найбільш переконливими з яких є: залучення інвестицій, підтримка нових промислових виробництв, підтримка інновацій, стартапів, відкритість і ефективність врядування, цифровізація управління, розвиток туризму, дозвілля, безпеки та правопорядку, розбудова бізнес-інфраструктури, відновлення критичної інфраструктури. Більш детально визначені респондентами пріоритети для відновлення відображено на відповідній діаграмі.

7. Враховуючи, що бізнес значної чисельності опитаних респондентів орієнтується, в першу чергу, на кінцевий споживчий ринок та «є мобільним», серед причин вибору Херсонської МТГ як локації для його розміщення було зазначено «достатню кількість споживачів», «сприятливе територіальне і транспортне сполучення» та «наявність кваліфікованих кадрів». При цьому, для окремих категорій респондентів вирішальним стало історичне розміщення виробничих основних фондів у громаді, прийнятна вартість землі й нерухомості, доступність ресурсів, партнерські можливості (наявність кластерів підприємств на відповідній локації).

8. Переважна більшість опитаних респондентів планує розвивати/розширювати бізнес у Херсонській громаді, або розглядає таку можливість, як гіпотетичну. Сумарна частка таких респондентів у вибірці склала 96%. Респондентами, які не планують відновлювати та розвивати бізнес у громаді, були зазначені такі причини, як суттєве скорочення платоспроможного попиту на їх продукцію та складну безпекову ситуацію.

9. Серед загальної чисельності респондентів частка тих, хто не планує інвестувати кошти у розширення діяльності у середньостроковій перспективі склала

11%. Переважна більшість опитаних респондентів (52%) розглядають лише гіпотетичну можливість нарощення інвестицій.

10. Серед 112 опитаних респондентів 31% (35 осіб) зазначили, що їх підприємства використовували земельні ділянки для виробничої діяльності. При цьому, 32 представники бізнесу зазначили що потребуватимуть додаткових потужностей (земельних ділянок) у випадку розширення бізнесу.

11. Більшість (56%) опитаних респондентів зазначили, що вони зацікавлені або гіпотетично зацікавлені у використанні ресурсів (працівників, земельних ділянок, будівель, споруд, обладнання тощо) підприємств, які припиняють/припинили свою роботу, для створення нового / розширення власного бізнесу. У той же час майже 67% респондентів відчуває брак кваліфікованих кадрів, або очікує цього у найближчому майбутньому. Найбільш затребуваними є робочі спеціальності для виробничого сектору та будівництва, фахівці по роботі з клієнтами для торгівлі та сфери послуг, інженерні спеціальності та фахівці ІТ, управлінці та адміністративний персонал, медичний персонал, інші спеціальності (адміністратори, компетентні гіді, викладачі та студенти в ІТ-сфері, тренери, техніки, фахівці із туризму, хореографи, спортивні тренери тощо).

12. На думку респондентів, ключовими секторами економіки (галузями) для відновлення громади мають стати АПК, туризм та дозвілля; торгівля/сфера послуг; логістика, креативна економіки та освіта, енергетика, будівництво, інжиніринг та виробництво будівельних матеріалів (враховуючи значні пошкодження), виробництво харчових продуктів, медицина тощо.

13. На думку респондентів ефективний розвиток громади неможливий без податкових пільг та фінансових стимулів, залучення інвестицій, прозорих механізмів управління комунальним майном та землею, підтримки підприємців-початківців тощо. Важливим при цьому також має бути напрацювання таких форм підтримки з боку місцевої влади, як промоція, консультативний супровід, покращення доступу бізнесу до інформації тощо.

14. На думку респондентів, основну увагу при розробленні Плану відновлення та розвитку варто враховувати безпекову ситуацію, поточний стан та можливість відновлення інфраструктури, реальні потреби та можливості залучення ресурсів, інвестицій, потребу вибудувати систему підзвітності влади, партнерства та рівного доступу, міграційні процеси, людський капітал (як кадрове забезпечення, так і як елемент формування кінцевого попиту), компетенції осіб, які відповідатимуть за імплементацію заходів із відновлення громади, доступність та вартість активів у громаді, інших ресурсів, а також потребу максимального долучення місцевого бізнесу та інших категорій стейкхолдерів.

15. Серед основних проєктів, на яких потрібно сконцентрувати увагу, респонденти відмітили проєкти розвитку транспортної (зокрема аеропорт) та інженерної інфраструктури, безпековим проєктам (зокрема із розмінування), відновлення та трансформація економіки (індустріальні парки, як майданчики для консолідації невеликих бізнесів, проєкти реновації, відкриття філій провідних навчальних закладів тощо). Окрім того, значна увага має бути приділена екологічним та енергоефективним проєктам, розвитку допоміжної та дозвілєвої інфраструктури для мешканців, розвитку кластерів (зокрема туристичного та із переробки продукції) тощо.

16. Для успішного розвитку бізнесу опитані респонденти зазначили, що потребують доступного фінансування (у т.ч. доступних кредитів); вирішення безпекових питань, відновлення критичної інфраструктури, повернення населення (у т.ч. працівників), покращення взаємодії із владою тощо. Серед конкретних потреб було відмічено «якісне приміщення для фізичного розвитку дітей», «виділення земельної

ділянки під будівництво харчового підприємства з підведенням усіх необхідних комунікацій», «співпраця з місцевою владою для діалогу у вирішенні питань позиціонування громади у сфері туризму», «промоція області, відновлення доріг і розвиток місцевого туризму».

Висновки за результатами опитування мешканців Херсонської міської територіальної громади

1. Кількість отриманих анкет від жителів складає 524 шт. І хоч дослідження не представляють по формі соціологічні, однак вказують на високу активність та консолідацію громадськості навколо головної мети – відновити громаду після військових дій та зробити її краще.

2. Гендерний баланс респондентів значно зсунутий в сторону жінок (391 особа - жінки, 124 особи - чоловіки) і це пояснюється тим, що війна триває, і значна кількість чоловіків задіяна у військових діях. Однак, не може не тішити той факт, що віковий розріз респондентів та розподіл категорій зайнятості збалансовані та вказують на збереження принципу інклюзії та присутності в опитуванні думки різних категорій та груп населення.

3. Під час оцінки громади були виявлені проблемні сфери громади, які були оцінені за найменшими балами. В результаті можна зробити висновки, що респонденти хочуть бачити більш ефективну роботу новоствореної військової адміністрації, в громаді не вистачає робочих місць та вільних вакансій, також вона потерпає від фізичної небезпеки, відсутня економічна безпека.

4. Серед основних проблем респонденти вказали на:

- 1) відсутність можливості до працевлаштування, безробіття;
- 2) безпекові питання,
- 3) недостатність фінансових ресурсів,
- 4) низька якість адміністративних послуг;
- 5) високий рівень руйнувань у громаді;
- 6) поганий стан доріг, тротуарів.

5. Вирішити зазначені проблеми можливо завдяки плануванню в рамках визначених респондентами пріоритетів, найбільш переконливими з яких є:

- 1) розвиток можливостей для працевлаштування;
- 2) створення умов для залучення інвестицій;
- 3) будівництво/ремонт житла;
- 4) забезпечення якості безпеки громади;
- 5) розвиток малого та середнього бізнесу;
- 6) будівництво соціальної/комунальної інфраструктури;
- 7) благоустрій населених пунктів громади;
- 8) поліпшення якості надання адміністративних послуг;
- 8) поліпшення стану і ремонт доріг.

6. Респонденти показали високий рівень готовності до відновлення громади. Більшість респондентів – 44,5% надало відповіді, що вже знаходяться на території громади. 32,4% сказали, що готові повернутися в громаду після її звільнення. 14,3% респондентів зазначили, що готові повернутися в громаду після її відбудови. Тільки 0,8% зазначили, що вже не хочуть повертатися у громаду, а 8% респондентів не змогли відповісти на це запитання.

7. Серед провідних форм (інструментів) участі громадськості у відновленні та розвитку громади, яким респонденти віддають перевагу – це:

- 1) участь у різних активностях на волонтерських засадах,
- 2) фізична допомога у прибиранні та відновленні громади,

- 3) надання послуг/допомоги населенню,
- 4) проведення/участь в опитуваннях та обговореннях,
- 5) гуманітарна діяльність

8. Серед основних висловлювань – ЛІДЕРІВ стратегічного бачення розвитку громади, яким було віддано переваги, це:

- ✓ ВІЛЬНА та соціально активна, щаслива, безпечна громада із ефективною системою управління та розвинутим врядуванням
- ✓ СУДНОБУДІВНА громада із сприятливим інвестиційним кліматом та розвинутим малим та середнім бізнесом
- ✓ Цивілізована ЄВРОПЕЙСЬКА енергоефективна громада із розвинутою інфраструктурою та комфортними умовами проживання
- ✓ ТУРИСТИЧНО приваблива громада із культурною та історичною спадщиною, сучасними просторами для розвитку та самореалізації
- ✓ МОЛОДІЖНА громада – південний освітній та освітньо-науковий центр розвитку

9. Серед пріоритетних об'єктів, які необхідно відновлювати в першу чергу:

- 1) лікарні, медична інфраструктура;
- 2) критична інфраструктура, енергозабезпечення, ТЕС;
- 3) освітні та соціальні заклади;
- 4) будівництво житла для населення;
- 5) промислові об'єкти, хлібозавод;
- 6) мости, дороги.

10. На питання "Що не потрібно відновлювати у першу чергу?" надано 284 відповіді.

Серед того, що непотрібно відновлювати зазначені наступні об'єкти: ТРЦ Суворовський, зруйновані на 90% адміністративні будівлі та житловий фонд, хрущовки, покинуті недобудови, нефункціонуючі промислові підприємства, військова частина на вулиці Пестеля, суднобудівельний завод, безхазяйські об'єкти, Пам'ятник Ушакову, радянські пам'ятники, завод Петровського, 9 школу, яка знаходиться в аварійному стані.

1.3. Оцінка спроможності та забезпеченості (ресурсної, організаційної, кадрової, інституційної тощо) відновлення громади

На основі аналізу результатів опитування мешканців та стейкхолдерів Херсонської міської територіальної громади, контент-аналізу профіля територіальної громади та висновків незалежного оцінювання ступеня руйнувань, пошкоджень та можливих збитків серед потенційних об'єктів відновлення у територіальній громаді фінальна оцінка спроможності відновлення громади та забезпеченості ресурсами такого відновлення здійснюється шляхом застосування SWOT-аналізу. SWOT-аналіз проведений силами та засобами Робочої групи із розробки Плану відновлення та розвитку громади.

SWOT-матриця є важливим елементом визначення конкурентних переваг громади, оскільки дозволяє виявити взаємозв'язки між «внутрішніми» (сильні та слабкі сторони) та «зовнішніми» (можливості та загрози) факторами. *Взаємозв'язок можливостей та загроз більш повно розкривається за допомогою PESTEL-аналізу.* Саме ці взаємозв'язки дозволяють сформулювати порівняльні переваги, виклики і ризики, які є основою для стратегічного вибору – формулювання стратегічних та оперативних цілей відновлення та розвитку громади на довгострокову перспективу.

Якщо сильна сторона підкріплюється можливістю, а загроза не нівелює цю сильну сторону, то така сильна сторона є найбільш важливою для громади.

Результати SWOT-аналізу

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Звільнення правобережної частини території Херсона – адміністративного центру Херсонської області від окупації військ РФ та перехід під юрисдикцію української влади (відновлення роботи державних органів влади – міська військова адміністрація, ДСНС, поліція, пенсійний фонд, податкова служба, державна служба України з питань праці, центр зайнятості тощо) ▪ Стабільна система управління: на поточний момент в громаді створена військова адміністрація та функціонує виконавчий комітет Херсонської міської ради ▪ Сильні, енергійні, віддані громаді і патріотичні люди з доброю освітою і знаннями, готові долучитися до відновлення (за результатами опитування із 524 респондентів тільки 3,2% (17) респондентів зазначили про неготовність прийняття участі у відбудові громади, решта 96,8% - готові приймати участь) ▪ Людський потенціал (поліетнічність і міжетнічна злагода в громаді, релігійна толерантність, потенціал для підготовки та перепідготовки кадрів, значний науковий потенціал) ▪ Наявність земель сільськогосподарського призначення: (сільськогосподарські угіддя становлять – 20836 га, що складає 46% до загальної площі земель Херсонської міської територіальної громади – 45277 га) ▪ Збереження в актуальному стані у населення культури вирощування рослин в закритому ґрунті та використання присадибних ділянок (територія сільських населених пунктів у межах громади переважно розміновані та можуть використовуватися вже зараз для підтримки власників домогосподарств, за умови відсутності комунікації з лівобережною частиною Херсонщини є можливість покривати потреби ринку в СГ продукції) ▪ Збережені навички та культура використання відновлювальних джерел енергії та впровадження енергозберігаючих технологій (потенціал розвитку малої енергетики з відновлювальних джерел енергії – 270 сонячних днів на рік) ▪ Значна кількість причальних стінок та вільних площ для відновлення судоремонту, вантажоперевезень та судноплавства по Дніпру за умови поліпшення логістичних властивостей мікрорайону Острів 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Військові дії та тимчасова окупація території громади (значні руйнування інфраструктури території громади, які знаходяться у пошкодженому або непридатному для використання стані в результаті бойових дій 80 освітніх закладів із 164, 30 закладів охорони здоров'я – 100%, 52 об'єкти інфраструктури (каналізаційні насосні станції, електричні, теплові, водопровідні, газові мережі, свердловини питної води, міст через річку Кошову, Херсонський водоканал, Херсонтеплоенерго, трансформаторні підстанції) 79 нежитлових приміщень (в т.ч. промислові об'єкти). Значна кількість житлового фонду – приватні будинки в сіл Антонівка, Комишани, мікрорайон Острів, район ХБК, Шуменський, тощо. ▪ Наявність замінованих територій (значна територія громади, у тому числі усі землі за межами населених пунктів, прибережна смуга в межах населених пунктів 360,8 км кв) ▪ Скорочення чисельності населення протягом останніх 10 років (евакуація мешканців громади упродовж воєнного часу, станом на 01.03.2023 року в громаді нараховувалося близько 60,5 тис мешканців за даними ВА, втрати населення склали 256,5 тис осіб) ▪ Скорочення надходжень доходів міського бюджету: 2021 – 2163851,2 тис.грн., 2022 – 1621717 тис.грн., 1657000 тис.грн. ▪ Втрата ринків збуту та сировинної бази місцевих бізнесів, падіння купівельної спроможності населення громади, більша частина бізнесів на території Херсонської громади розраховувала на місцевого споживача. ▪ Значне погіршення стану природних об'єктів, які є важливим елементом структури економіки громади та були приваблюючим стабілізуючим фактором для розвитку демографічної ситуації: замінованість прибережних смуг у межах населених пунктів, згоріли лісові масиви в районі Антонівки, значне погіршення стану Дніпра, Інгульця, Кошової, інших притоків та озер. Землі наземного водного фонду складають 4965 га ▪ Невизначеність ситуації із організацією управління відходами на території громади. (засміченість території, добігає кінця термін використання полігону ТПВ, створеного ще у 60 роки, відсутність ефективної системи поводження з ТПВ, відсутній роздільний збір сміття, утилізація будівельного сміття тощо) ▪ Відсутність умов для якісної роботи комунальних служб: скорочення кількості споживачів комунальних послуг на 67% (

- **Збереження у функціональному стані залізничного сполучення** та наявність площ вздовж залізниці для розташування логістичних хабів
- **Житловий фонд в значній мірі зберігся** (достатньо високий, порівняно із середнім по Україні показником забезпеченості житлом, більша частина житлового фонду так званих «спальних районів» та сільських населених пунктів (за винятком Антонівки і Комишан) має незначні ушкодження)
- **Практично усі елементи системи життєзабезпечення громади знаходяться у функціональному стані** (уся територія громади забезпечена послугами енергопостачання, водопостачання та водовідведення)
- **Збереження транспортної мережі громади** (на сьогодні відповідно до потреб наявного населення забезпечено сполучення усіх районів та населених пунктів територіальної громади)
- **Система освітніх закладів громади представляє собою розгалужену мережу, збережений кадровий потенціал:** громада має всі рівні освіти, які необхідно відновлювати, стан матеріальної бази закладів вимагає вивчення.
- **Наявність та відновлення функціонування інституту південного землеробства, збереження колекції насінневого матеріалу, є база для підготовки кадрів.**
- **Відновлена робота ЦНАП:** він надає станом на 01.03.2023 року 60 послуг.
- **Збереження частини медичних закладів II рівня.** Не тільки Херсонська громада, а й сусідні громади Херсонського району можуть використовувати цей потенціал для отримання кваліфікованої медичної допомоги.

- підвищення собівартості одиниці послуги), руйнування матеріальної бази комунальних підприємств (викрадення або пошкодження техніки, основних засобів виробництва), численні, практично щоденні пошкодження інфраструктурних об'єктів та використання коштів підприємств та громади на постійні роботи з відновлення таких об'єктів
- **Скорочення обсягів та якості надання медичних послуг** через руйнування об'єктів медичної інфраструктури, руйнування та викрадення обладнання, відтік кадрів (нестача сімейних лікарів, профільних лікарів)
 - **Дефіцит кадрів** для комунальних підприємств, управлінців.
 - **Розбалансовані мережі сфери освіти, культури і спорту** (скорочення в 2022 р. чисельність дітей в закладах освіти на 6 тис. осіб, заклади вищої освіти втрачають контингент через відсутність навчальної бази, усі заклади вищої освіти та коледжі і ПТНЗ – загалом 9 закладів)
 - **Відсутність комплексного плану розвитку громади** (невідповідність затвердженої містобудівної документації потребам громади повоєнного часу).
 - **Відсутність багатьох баз даних та реєстрів** необхідних для прийняття управлінських рішень, відсутність актуальних даних
 - **Недостатній рівень орієнтації управління на потреби мешканців** (відсутній належний рівень партисипації та гендерного мейстрімінгу, гендерного бюджетування та планування, інклюзії, платформи діалогу влади та громади, ефективних форм співпраці та демократії)
 - **Втрата значних обсягів культурних цінностей** громади через пограбування музеїв, найцінніших фондів бібліотек.

Скадовський

Генчеський

Результати PESTEL-аналізу

Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> ● Завершення війни та військових дій, стабілізація соціально-економічної та політичної ситуації в Україні; ● Інтеграція в ЄС, продовження процесів інтеграції законодавства, поглиблення економічних, соціальних екологічних, культурних зв'язків тощо; ● «Зелений курс» та декарбонізація, поетапна відмова від викопних корисних копалин та перехід на відновлювані джерела енергії; ● Децентралізація та боротьба з корупцією, продовження розпочатих реформ в Україні, в сфері децентралізації, освіти, медицини, підтримки малого і середнього бізнесу, судової системи; 	<ul style="list-style-type: none"> ● Продовження війни та бойових дій, ракетних обстрілів з боку РФ, ескалація бойових дій чи «заморожування» військового конфлікту на Півдні України; ● Подальше зниження конкурентоздатності та якості життя в деокупованих громадах України, постраждалий імідж деокупованих громад внаслідок високого рівня руйнувань; економічна, енергетична, соціальна криза, відсутня державна підтримка деокупованих територіальних громад України; ● Обтяжливе адміністрування бізнесу: звітність та контакти із контролюючими органами
Е - Економічна ситуація	
<ul style="list-style-type: none"> ● Фінансові механізми: податкові пільги, митні преференції та канікули для бізнесу тощо; ● Міжнародна співпраця, можливості співпраці з проєктами міжнародної технічної та гуманітарної допомоги (нідерландські муніципалітети), а також з програмами міжнародних фінансових організацій, орієнтованих на відновлення деокупованих територій громад; ● Державна та міжнародна підтримка деокупованих територій України, фінансування проєктів інфраструктури в рамках національного Фонду відновлення, Фонду енергоефективності, підтримка ЄС, країн світу та інших донорів ● Інноваційне відновлення деокупованих громад «КРАЩЕ ніж БУЛО», реалізація інноваційних проєктів (європейські програми «Горизонт 2020», COSME); створення інноваційної мережі із залученням наукових, науково-дослідних організацій з інтеграцією в європейські мережі з метою трансферу технологій та знань ● Відновлення та покращення логістики (відновлення сполучення між правим та лівим берегом Дніпра, інтенсифікація річкових перевезень та перспектива розвитку малого суднобудування, збереження залізничного сполучення з металургійними центрами) ● Впровадження альтернативної енергетики (збереження площ для будівництва елементів для вітроелектростанцій, наявність покладів піску для виробництва сонячних панелей.) ● Зацікавленість світової спільноти у відновленні екосистем Нижнього Дніпра ● Можливість розбудови набережної за умови винесення вантажного порту на острів 	<ul style="list-style-type: none"> ● Ескалація бойових дій чи «заморожування» військового конфлікту, що посилить наявні негативні тенденції – падіння інвестиційної привабливості громади, наростання соціальної напруженості, відтік найбільш активного населення. ● Втрата переваг логістичного центру між північною та південною Україною, східними та західними територіями: руйнування Антонівського мосту, скорочення перевезень Укрзалізницею. ● Загальні економічні та фінансові загрози (девальвація гривні; значні коливання курсу валют, зниження економічної діяльності через карантинні обмеження під час ПАНДЕМІЇ COVID – 19); ● Прояви бюрократії (необхідність спрощення дозвільних процедур, значна втрата часу на оформлення документів дозвільного характеру) ● Бар'єри кредитування: відсутність страхування ризиків; ● Відсутність державних програм та коштів на відновлення «твердих» інфраструктурних проєктів в деокупованих громадах

<ul style="list-style-type: none"> • Збільшення попиту на продукцію сільського господарства зокрема до країн Азії та Африки за умови відновлення судноплавства по Дніпру; • Розмінування територій громади та залучення їх в економічну діяльність; • Належна енергетична рівновага та газова мережа з використанням відновлювальної сонячної енергетики (проведення робіт по відновленню сонячної електростанції, газомережі, електромережі) • Можливості для розвитку туризму (навні зони рекреації та дозвілля) 	
<p>S - Демографічна /соціальна ситуація</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Державна підтримка ВПО; • Створення передумов для повернення платоспроможного населення • Впровадження державної гендерної політики на всіх рівнях; • Підвищення доходів громадян; • Впровадження мінімальних соціальних стандартів; • Будівництво нового житла, у тому числі для ВПО, молодих сімей 	<ul style="list-style-type: none"> • Високий рівень захворюваності та смертності населення, в тому числі завдяки військовим діям; • Наростання соціальної напруженості через кризові явища; • Відтік та від'ємна міграція працездатного населення, у тому числі молоді за кордон; • Соціальна депресія, погіршення психологічного стану суспільства через війну та кризові явища
<p>T - Стан технологій/інфраструктури</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Цифровізація та впровадження інноваційних технологій в виробництво, управління та сервіси; • Реалізація проєктів відбудови інфраструктури в рамках державної підтримки по прикладу «Велике будівництво»; • Впровадження найкращих практик муніципального менеджменту в Україні (запровадження Smart рішень в управління громадою); • Залучення в громаду найкращих практик Нідерландських муніципалітетів та інших Європейських країн 	<ul style="list-style-type: none"> • Збільшення кількості аварій на об'єктах інфраструктури, обумовлених наростаючим зносом та пошкодженням основних фондів; • Висока вартість та складність розмінування територій громади; • Відсутність/недостатність системи оповіщення, споруд цивільного захисту, матеріального резерву та безпеки для мешканців громади, у зв'язку з техногенними аваріями та загрозою військової агресії; • Мережа автомобільних доріг державного значення потребує реконструкції; • Низький рівень цифровізації, відсутній Інтернет та поганий мобільний зв'язок у сільській місцевості; • Збільшення кількості аварій на об'єктах інфраструктури, обумовлених наростаючим зносом основних фондів та пошкодженням внаслідок бойових дій.
<p>L - Правовий вплив</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Членство України в ЄС • Приєднання України до «зеленого курсу» Європи, декарбонізація економіки України; • Створення національного Фонду відновлення • Затверджений порядок розробки Плану відновлення та розвитку територіальної громади 	<ul style="list-style-type: none"> • Відсутність державної підтримки розвитку деокупованих громад; • Відсутність доступу до дешевих фінансових ресурсів (високі ставки, низький рівень кредитування бізнесу на лінії розмежування через високі військові ризики та відсутність застави); • Відсутність пільгового кредитування для відкриття власної справи; • Відсутні ефективні інструменти на законодавчому рівні підтримки інвесторів
<p>E – Вплив на навколишнє середовище</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Впровадження заходів з адаптації до наслідків зміни клімату та пом'якшення 	<ul style="list-style-type: none"> • Неможливість забезпечити стабілізацію та відновлення екологічного

зміни клімату на підставі Рамкової конвенції Організації Об'єднаних Націй про зміну клімату, Паризької угоди, політичних ініціатив Європейської Комісії «European Green Deal»;

- **Розбудова регіональної системи моніторингу довкілля** на виконання вимог Директиви 2008/50/ЄС Європейського Парламенту та Ради від 21 травня 2008 р. «Про якість атмосферного повітря та чистіше повітря для Європи» та Директиви 2004/107/ЄС Європейського Парламенту та Ради від 15 грудня 2004 р. «Про миш'як, кадмій, ртуть, нікель та поліциклічні ароматичні вуглеводні в атмосферному повітрі», Директиви 2000/60/ЄС Європейського Парламенту та Ради від 23 жовтня 2000 р. «Про встановлення рамок діяльності Співтовариства в галузі водної політики» тощо;

- **Розбудова регіональної системи управління побутовими та промисловими відходами на виконання вимог Директиви 2008/98/ЄС Європейського Парламенту та Ради від 19 листопада 2008 р. «Про відходи та скасування деяких директив», Директиви 1999/31/ЄС від 26 квітня 1999 р. «Про захоронення відходів», Директиви 2006/21/ЄС Європейського парламенту та Ради від 15 березня 2006 р. «Про управління відходами видобувних підприємств, та якою вносяться зміни до Директиви [2004/35/ЄС](#)».**

балансу екосистеми Нижнього Дніпра (замінування території, стихійні пожежі, забруднення отруйними речовинами)

- **Заміновані родовища** питних підземних вод Херсонського родовища для водопостачання м. Херсона (сарматський водоносний горизонт)

Порівняльні переваги, виклики і ризики розвитку громади

Херсонська територіальна громада має сталу систему управління, економічну спеціалізацію яка базується на вигодах географічного розташування і природньо-кліматичних умовах, а також побудованій у минулому інженерній та виробничій інфраструктурі.

Громада відповідає критеріям території відновлення, що дозволить залучати додаткові фінансові, технічні та інші ресурси понад власні фінансові можливості – за рахунок коштів державного, регіонально бюджету, спеціалізованих фондів, а також міжнародних установ та проектів міжнародної технічної допомоги. При цьому, власні бюджетні можливості та організаційне/кадрове забезпечення дозволяють підтримувати належне функціонування ключових напрямків функціонування адміністративного центру – освіти, медицини, інфраструктури надання комунальних послуг, інфраструктури надання адміністративних і публічних послуг.

Частина майна на території громади пошкоджена, та може бути відбудована за принципом «краще ніж було».

Бойові дії та окупація громади загострили кризові явища в громаді через руйнування інфраструктури, погіршення логістики та розбалансували економічного комплексу та ринку праці, а також мережі надання послуг для населення. Управлінська та логістична доступність між населеними пунктами погіршилась, а проблеми із працевлаштуванням було визначено ключовою проблемою більшістю опитаних респондентів.

Бойові дії та тимчасова окупація громади загострили проблеми логістики – мережа автомобільних доріг зазнала значних руйнувань, деякі транспортні коридори проходять через тимчасово-окуповану територію. Це призвело до порушення ланцюжків поставок продукції споживачам, значно скоротило потік товарів і значною мірою сприяло ізоляваності від решти території України.

В цій ситуації важливим фактором, що зменшує негативні наслідки вищезначених проблем та дозволяє не тільки відновити порушену інфраструктуру може стати ресурс міжнародних програм та новоствореного національного Фонду відновлення, а також державних цільових програм.

У той же час, нова, вимушена конфігурація ресурсів (матеріальних, природних, людських, соціальних), яка сформувалася на території громади – це потенціал для структурної трансформації економіки громади, стимул переформатування територіального простору, формування нових точок економічного розвитку та переходу до інклюзивної моделі розвитку. Враховуючи розбалансування енергетичної інфраструктури України на рівні громади слід диверсифікувати енергетичну незалежність для забезпечення критичної інфраструктури, населення та бізнесу комунальними послугами. Також варто приділити належну увагу відновленню секторів конкретного розвитку (промисловості, будівельному сектору та переробці відходів). При цьому партнерства із нідерландськими муніципалітетами та муніципалітетами інших країн світу можуть значно сприяти процесу.

Продовження військових дій в Україні призведе до подальшої стагнації економіки, погіршення соціальної сфери та посилення міграції, особливо кваліфікованих кадрів за межі громади, регіону та країни в цілому.

Вимушене перенесення системи надання адміністративних послуг та управлінського апарату за межі громади знижує рівень взаємодії влади ті інших стейкхолдерів для ідентифікації і вирішення основних проблем. У той же час, відсутність чіткої державної стратегії щодо відновлення деокупованих територій громад, підкріплених конкретними програмами і проєктами із гарантованими фінансовими ресурсами створює перепони для покращення ситуації на середньострокову та довгострокову перспективу.



II. СТРАТЕГІЧНЕ БАЧЕННЯ І ПРІОРИТЕТИ ВІДНОВЛЕННЯ ГРОМАДИ

Стратегічне планування у сфері відновлення та розвитку територіальної громади – це адаптивний процес, який є залежним не лише від стратегічних орієнтирів у громаді, а від стратегічних обмежень, що змушують стратегічні розрахунки вкладати у певні рамки.

Найбільш ефективним інструментом опрацювання пріоритетів та обмежень розробки стратегій відновлення та розвитку громад є визначення базових умов відновлення та розвитку територіальної громади.

Базові умови відновлення та розвитку громади – це прогнозований шлях розвитку громади на основі даних та аналізу, який передбачає можливий розвиток громади за певний період часу в майбутньому. Цей сценарій зазвичай розробляється на основі даних про стан громади на даний момент, інформації про демографічні тенденції, тенденції у розвитку економіки та інші фактори, які можуть впливати на відновлення та розвиток громади.

Базові умови відновлення та розвитку громади допомагають визначити можливості та обмеження громади у майбутньому. Вони також можуть слугувати основою для розробки стратегії відновлення та розвитку громади, яка відповідає потребам громади та враховує зміни, які можуть відбутися в майбутньому.

Важливо розуміти, що базові умови – це прогнозна категорія, яка ґрунтується на певних даних та аналізі, і може бути змінена у залежності від того, як зміняться обставини. Однак вона допомагає громаді зрозуміти, як можна планувати своє відновлення та розвиток та які кроки необхідно зробити, щоб досягти бажаного результату.

Обмеження, які необхідно враховувати при розробці Плану відновлення та розвитку Херсонської міської територіальної громади умовно поділяються на дві частини.

1. Обмеження загального розвиткового характеру. До найбільш суттєвих з них можна віднести:

Обмеження фінансових ресурсів: фінансова спроможність може обмежити можливості здійснення деяких проєктів або реалізації деяких стратегій.

Обмеження правового середовища: законодавчі обмеження можуть вплинути на здійснення деяких стратегій або відкривати нові можливості.

Обмеження соціального середовища: культурні та соціальні фактори можуть впливати на здійснення деяких стратегій або на реакцію громади на них.

Обмеження екологічного середовища: екологічні обмеження можуть обмежувати можливості здійснювати деякі інфраструктурні проєкти або будівництво.

Обмеження ресурсів: наявні ресурси, такі як працівники, матеріали та обладнання, можуть бути обмеженими, що може обмежити можливості громади.

Обмеження часу: наявний час на виконання проєктів може бути обмеженим, що може обмежити можливості громади.

Обмеження політичного середовища: політичні фактори можуть впливати на здійснення деяких стратегій або на сприйняття їх громадою.

Обмеження технологічного середовища: нові технології можуть вимагати нових знань та експертизи, що може бути обмеженням для громади.

Ці різновиди обмежень є об'єктивними, тобто незалежними від сприйняття та розуміння розробників Плану, та повинні бути обов'язково враховані на рівні кількісних індикаторів Плану.

2. Обмеження характеру відновлювальних процесів. Ці обмеження стосуються конкретної ситуації, в якій знаходиться Херсонська міська територіальна громада на момент початку складання та реалізації Плану відновлення та розвитку.

Опис цього типу обмежень реалізується через низку ключових припущень, з врахуванням яких розроблюється План відновлення та розвитку громади. Щодо Плану Херсонської міської територіальної громади враховуються наступні припущення:



Визначення пріоритетів розвитку є результатом сумісної роботи Робочої групи з розроблення Плану та усіх бажаючих мешканців і стейкхолдерів громади, що долучалися до процесу опитування.

Поєднуючи результати оцінювання спроможності та забезпеченості відновлення громади засобами SWOT-аналізу та PESTEL-аналізу, результати опитування різних груп стейкхолдерів та мешканців громади, розроблене Робочою групою "дерево проблем" та визначені обмеження відновлення та розвитку Херсонської міської територіальної громади, сформоване "дерево пріоритетів" відновлення та розвитку громади (рис. 7).

Стратегічне бачення майбутнього громади:

Херсонська громада – САМОДОСТАТНЯ ВІДНОВЛЕНА ЄВРОПЕЙСЬКА ГРОМАДА із високою якістю життя, ефективним управлінням та міжнародними і національними партнерствами.

Регіональний адміністративний, логістичний та науково-освітній центр інноваційного розвитку та зеленого зростання.

SMART – громада соціальної згуртованості, гендерної рівності та молодіжного розвитку.

Туристично приваблива Херсонська дестинація історичних та культурних просторів розвитку.

Патріотична, консолідована, надихаюча спільнота **ЩАСЛИВИХ, АКТИВНИХ та КРЕАТИВНИХ** людей!

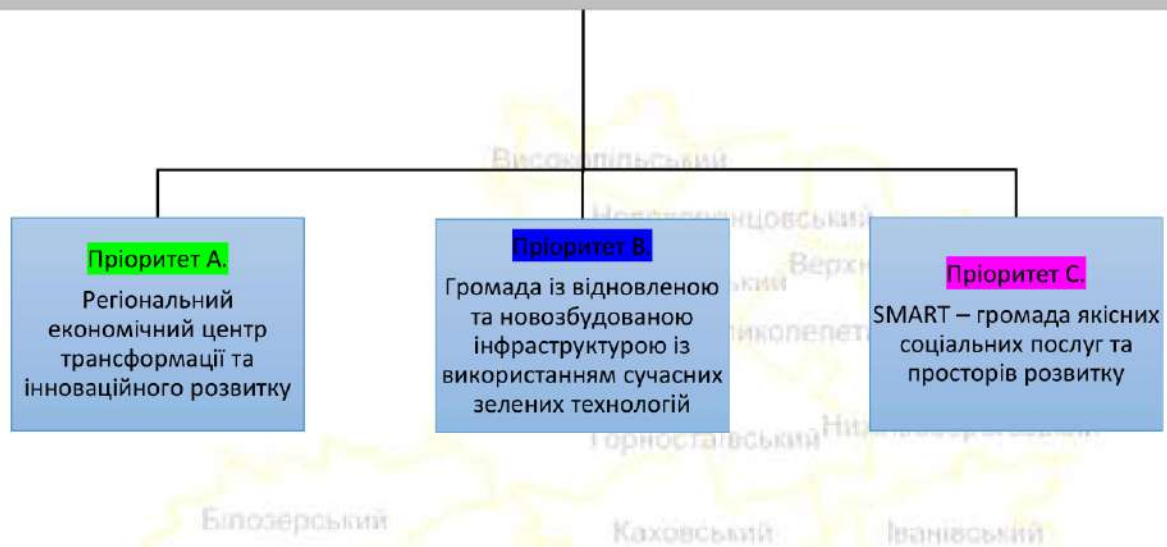


Рис. 7. "Дерево пріоритетів" відновлення та розвитку Херсонської міської територіальної громади

Основна мета побудови "дерева пріоритетів" – це зробити процес стратегічного планування більш системним та ефективним, дозволяючи зосередитись на найважливіших завданнях та ресурсах.

"Дерево пріоритетів" є основою побудови "дерева цілей" громади, яке, у свою чергу, є ключовим інструментом планування та управління процесами відновлення та розвитку громади. Пріоритети є своєрідними "надцілями", у межах яких групуються загальні орієнтири та задачі Плану відновлення та розвитку.

Деревовидна структура вказаних інструментів дозволяє візуалізувати список цілей, які були визначені для досягнення загальної мети, розташованих в ієрархічному порядку. Вищі елементи дерева представляють більш загальні цілі, тоді як нижчі елементи – це більш конкретні задачі або підцілі. Кожна гілка дерева може бути призначена для окремого відділу або функції, яка потребує розвитку. Дерево цілей може допомогти зосередитись на найважливіших цілях та визначити порядок важливості задач. Воно дозволяє зробити більш об'єктивний вибір між різними варіантами управлінської поведінки та дозволяє простежити зв'язки між цілями та завданнями. Крім того, дерево цілей може допомогти організувати ресурси, такі як людські та матеріальні, і забезпечити їхню ефективну використаність.

Робочою групою побудоване "дерево цілей" відновлення та розвитку Херсонської міської територіальної громади, але, зважаючи на багаточисельність цілей, його складно представити у вигляді графу. Тому "дерево цілей" наведене у вигляді відповідної таблиці (табл. 3).

Таблиця 3

Дерево цілей Плану відновлення та розвитку Херсонської міської територіальної громади

Стратегічна ціль	Оперативна ціль
Пріоритет А. Регіональний діловий центр трансформації економіки, знань та партнерств	
<p>A.1. Просторове планування як основа відновлення та трансформації просторів життя людини в якісні, модернові та розвиткові системи</p>	A.1.1. Створення нових урбаністичних просторів з використанням сучасних підходів до формування архітектурного середовища - вул. Ушакова, вокзал, центральна площа, парк Шевченка, набережна тощо
	A.1.2. Розробка/актуалізація містобудівної документації орієнтованої на потреби післявоєнного відновлення громади
	A.1.3. Проєктування та ревіталізація покинутих та недіючих промислових об'єктів та земельних ділянок (нафтопереробний завод тощо)
	A.1.4. Збереження історичного обличчя (архітектурного середовища) центру міста Херсона
<p>A.2. Створення інфраструктури економіки знань та підтримка екосистеми інноваційного бізнесу</p>	A. 2.1. Сприяння створенню продуктивної мережі знань та технологій на базі закладів вищої освіти та інтеграція їх у європейські/світові мережі інновацій
	A.2.2. Сприяння створенню кластерів в сфері виробництва та послуг (IT - кластер, яхтинг, мале суднобудування, вирощування с/г продукції, фінансовий кластер, логістичний кластер тощо)
	A.2.3. Сприяння переробці с/г продукції із високою доданою вартістю із використанням новітніх технологій
	A.2.4. Підтримка креативних індустрій, стартапів та бізнес-ідей молоді та творчого населення громади
	A.2.5. Розвиток туризму на базі креативних індустрій та історико-культурної спадщини громади
<p>A.3. Створення ефективної системи підтримки та диджиталізація сервісів для бізнесу</p>	A.3.1. Створення ефективних інституцій підтримки бізнесу та надання якісних сервісів для підприємців, у т.ч. Е-послуг (бізнес-центр, бізнес-інкубатор тощо)
	A.3.2. Трансформація та збалансування ринку праці через аналіз, стимулювання профорієнтації, навчання та перенавчання кадрів
	A.3.3. Впровадження місцевих стимулів для розвитку підприємництва, у тому числі фінансових
	A.3.4. Застосування інструментів впливу на СПД щодо економічної ефективності та доцільності подальшого використання комунального майна
	A.3.5. Підтримка автоматизації управління бізнес-проєктами
<p>A.4. Залучення інвестицій та ефективний супровід інвестора</p>	A.4.1. Підготовка якісних інвестиційних продуктів (проєкти ДПП, інвестиційні проєкти, індустріальний парк тощо)
	A.4.2. Трансформація МІСІІ громади, консолідація громади навколо нових цінностей як основи відновлення та розвитку, активна промоція громади
	A.4.3. Розширення, активізація та підвищення продуктивності партнерств та комунікацій із міжнародними установами та програмами
	A.4.4. Створення ефективної системи супроводу інвестиційної діяльності на території громади

Стратегічна ціль	Оперативна ціль
Пріоритет В. Європейська громада технологічної трансформації інфраструктури та переосмислення системи споживання ресурсів	
В.1. Створення сталої мобільності в громаді	В.1.1. Створення доступної дорожньої інфраструктури та майна (будівництво/ремонт доріг, мостів (Антонівський міст) та тротуарів орієнтованих на потреби людей із інвалідністю)
	В.1.2. Розвиток аеротранспорту національного та регіонального значення (вантажний аеродром Чернобаївка)
	В.1.3. Формування сучасної системи автомобільного громадського транспорту (нові види транспорту, нові маршрути, зупинки)
	В.1.4. Розвиток водного громадського транспорту для розбудови додаткових логістичних зв'язків між громадами та регіонами України по Дніпру
	В.1.5. Велогромада – розвиток велоінфраструктури
	В.1.6. Розвиток зеленого транспорту (електромобілі, заправки для електромобілів)
	В.1.7. Безпека руху у громаді (навчання, світлофори, засоби обмеження руху, світлофори, пішохідні переходи та інше)
В.2. Безпечна, модернізована та енергоефективна комунальна інфраструктура орієнтована на потреби мешканців	В.2.1. Інвентаризація та оцінка комунального майна громади, створення єдиної бази даних муніципальної власності
	В.2.2. Відновлення та забезпечення безперебійним енергоспоживанням критичних районів громади (частина четвертого Таврійського району, сільські населені пункти громади тощо)
	В.2.3. Енергоефективна система водозабезпечення та водовідведення, полив
	В.2.4. Відновлені термомодернізовані громади, громади з нульовим використанням енергії
	В.2.5. Енергоефективне зовнішнє освітлення громади
	В.2.6. Ефективний інститут управління житловим фондом, напрацювання кращих практик, менторство (ОСББ, управляючі компанії)
	В.2.6. Нове село (модернізація комунальної інфраструктури)
В.3. Ефективний енергоменеджмент та енергомоніторинг	В.3.1. Створення муніципальної системи енергоменеджменту та автоматизованого енергомоніторингу
	В.3.2. Угода мерів - активне членство громади, актуалізація та ухвалення Плану дій сталого енергетичного розвитку та клімату (ПДСЕРК)
	В.3.3. Запровадження інституту енергоменеджера громади
	В.3.4. Створення Центру навчання населення (тренінги для навчання населення по енергоефективності, доквіллю, поведженню з ТПВ)
В.4. Екологічно дружній простір громади органічного поєднання людини та природи, зелена енергетика	В.4.1. Встановлення сонячних та вітрових електричних станцій (установка сонячних панелей на дахах будівель)
	В.4.2. Застосування теплових насосів в господарстві громади
	В.4.4. Очищення території від стихійних сміттєзвалищ та будівельного сміття, екологічні акції
	В.4.5. Поводження зі стоками, модернізація очисних споруд
	В.4.6. Організація роботи із безпритульними тваринами
	В.4.7. Формування екологічно дружньої поведінки людини
	В.4.8.Зміцнення зеленого каркасу громади (висадження рослин, полив, організація малих архітектурних форм із висадженням квітів, полив)
	В.5.1. Розробка та затвердження Концепції поведження з відходами

Стратегічна ціль	Оперативна ціль
В.5. Ефективна система поводження з відходами	В.5.2. Рекультивация старого та будівництво нового полігону
	В.5.3. Впровадження ефективної системи переробки вторинної сировини (відходів) (будівництво заводу по переробці відходів)
	В.5.4. Встановлення біогазових установок
	В.5.5. Організація місць збирання та транспортування відходів (роздільний збір сміття)
	В.5.6. Ефективне поводження з будівельними відходами

Пріоритет С. SMART - громада якісних соціальних послуг та просторів розвитку

С.1. Безпека та цивільний захист населення	С.1.1. Ефективна система реагування на надзвичайні ситуації (організація, координація дій, штаби, спільні плани реагування, оцінка ризиків)
	С.1.2. Обладнання сховищ, матеріальне забезпечення населення засобами захисту
	С.1.3. Сприяння швидкому розмінуванню території громад
	С.1.4. Правопорядок в громаді
	С.1.5. Відновлення пошкоджених, але вцілілих, будинків, використання збірних і мобільних будинків, будівництво нового житла для мешканців громади
С.2. Ефективна соціально відповідальна система управління трансформацією громади	С.2.1. Запровадження сучасного ефективного управління громадою на засадах SMART (ефективні організаційні структури, мережі, бази даних, SMART-громада)
	С.2.2. Впровадження нових форм прямої демократії, громадської участі (партиципації) та ефективна комунікація з громадою
	С.2.3. Створення мультифункціонального ЦНАП (Мультицентр), орієнтованого на потреби мешканців та бізнесу
	С.2.4. Впровадження гендерного аналізу та прогнозування, планування та бюджетування, гендерний мейстримінг
	С.2.5. Створення Агенції відновлення та трансформації громади
	С.2.6. Підтримка молоді, жінок, ВПО через впровадження інструментів підтримки самозайнятості та самореалізації
С.3. Інклюзивний здоров'я-зберігаючий простір та спосіб життя	С.3.1. Створення ефективної мережі та інфраструктури надання первинної медичної допомоги, громадське здоров'я
	С.3.2. Якісна вторинна та третинна медична допомога
	С.3.3. Формування здорового способу життя
	С.3.4. Психологічна підтримка жителів громади
С.4. Формування сучасного інклюзивного освітньо – культурного простору для розвитку та відпочинку	С.4.1. Підвищення ефективності мережі закладів освіти та якості освітніх послуг
	С.4.2. Розбудова позашкільної освіти, яка відповідає потребам мешканців громади
	С.4.3. Трансформація мережі сучасних культурних закладів в сучасні простори для розвитку, збереження культурної спадщини
	С.4.4. Спортивна громади
	С.4.5. Соціальний захист вразливих груп населення, підтримка та реабілітація людей з інвалідності
	С.4.6. Створення модернових інклюзивних просторів для відпочинку та дозвілля (парки, сквери тощо)

III. УПРАВЛІННЯ РЕАЛІЗАЦІЄЮ ПЛАНУ ВІДНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ ГРОМАДИ

Ціль управління реалізацією Плану відновлення та розвитку територіальної громади полягає в досягненні цих цілей за допомогою координації різних заходів та проєктів, спрямованих на відновлення та розвиток громади. Загальна схема організації управління Планом відновлення та розвитку наведена на рис. 8.

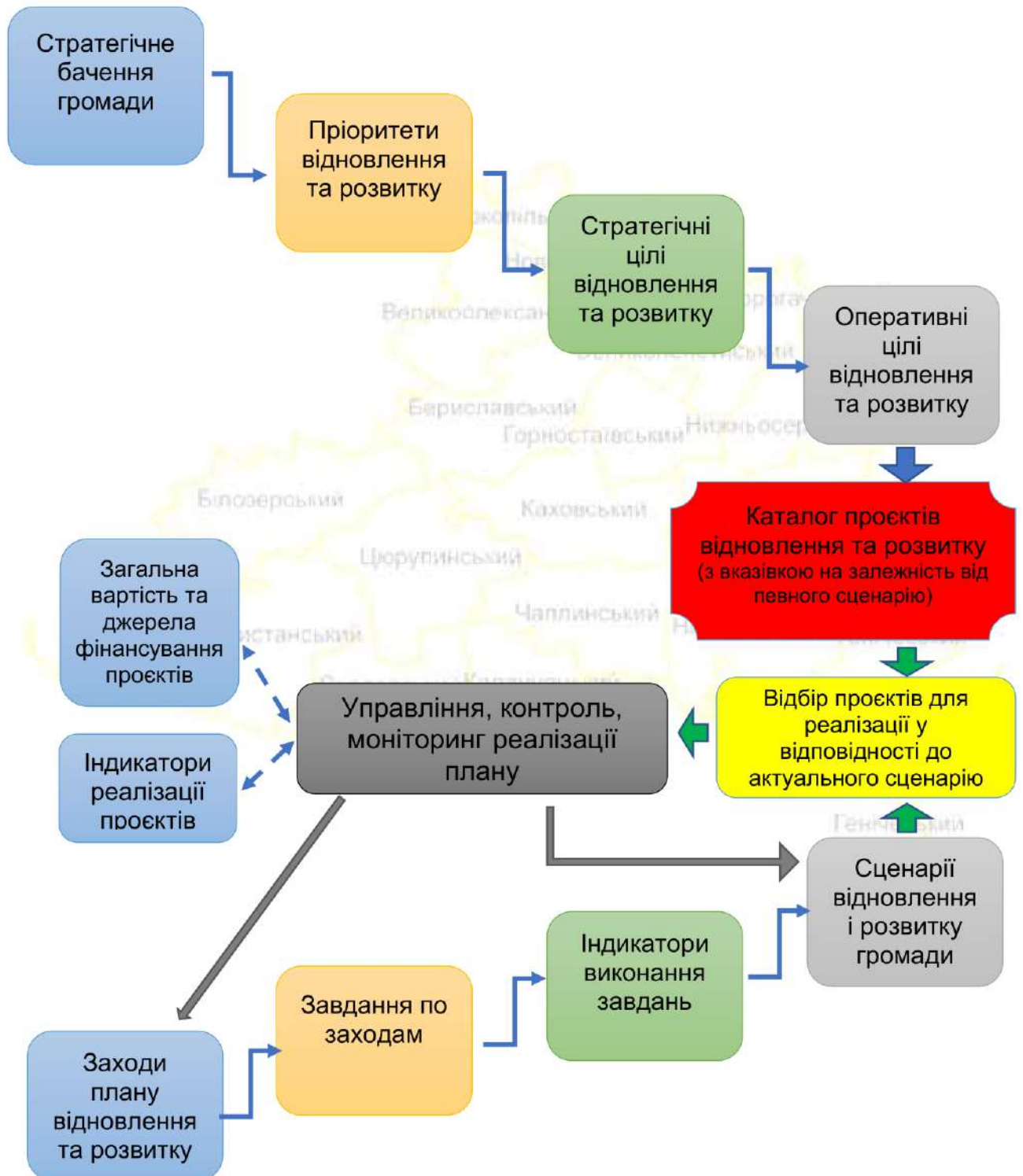


Рис. 8. Організаційна схема управління реалізацією Плану відновлення та розвитку територіальної громади

Управління, контроль, моніторинг реалізації Плану орієнтований на застосування сценарного підходу до визначення конкретних умов і обставин, в яких опиняється громада у певний час. Сценарій – це спосіб систематичної оцінки можливих наслідків і ризиків прийняття рішень в різних ситуаціях.

Управління реалізацією Плану відновлення та розвитку територіальної громади є складним завданням, оскільки вимагає врахування багатьох різноманітних факторів, які можуть впливати на розвиток подій. Сценарний підхід управління дозволяє врахувати можливі наслідки різних варіантів прийнятих рішень на різних етапах реалізації Плану, забезпечуючи зручний і надійний спосіб для управління ризиками та визначення найбільш ефективного шляху відновлення та розвитку.

Ключова відмінність плану відновлення від класичного плану розвитку полягає у тому, що стартова ситуація (момент початку реалізації плану) для розвитку може залишатися на місці, або ставати краще. Погіршення ситуації може відбуватися кількісно, але не якісно та інституціонально. Тому усі проєкти, що реалізують стратегію розвитку, можуть бути реалізованими. План відновлення змушений об'єктивно виходити з тих обставин, що ситуація може і погіршитися, тому і частина цілей, і частина проєктів стають неактуальними. Непередбачуваність воєнного та повоєнного стану може зумовити не лише погіршення обставин, але й привести до зникнення базових умов реалізації плану. План, у якому це не враховано, загалом втрачає сенс.

Застосування сценарного підходу дозволяє поєднати загальне та ситуаційне. З одного боку, розробляється сукупність відносно універсальних заходів з відновлення, з деталізацією на завдання та індикатори оцінювання. А, з іншого боку, визначено "дерево цілей", що розкриває ситуаційно актуальну частину необхідних дій для відновлення та розвитку Херсонської міської територіальної громади з врахуванням базових припущень, що діють на момент розробки Плану. Дерево цілей деталізовано набором проєктів, що сприяють реалізації кожної з визначених цілей.

Поєднання каталогу проєктів та сукупності заходів з відновлення у процесі застосування сценарного підходу дозволяє виокремити проєкти, що одночасно є і актуальними і здатними до реалізації у межах діючого сценарію. Відповідно проєкти, які не здатні бути реалізованими при поточному сценарії, тимчасово призупиняються для реалізації, але можуть бути застосовані при зміні сценарію.

Орієнтація Плану відновлення на ключові універсальні заходи, а не на каталог розроблених проєктів означає, що процес управління отримує петлю зворотного зв'язку на ті моменти, які можуть змінити перебіг реалізації Плану, не змінюючи затвердженого "дерева цілей". Технічно процеси визначення дерева цілей/каталогу проєктів і визначення плану заходів/завдань/індикаторів ідуть паралельно. По першій лінії отримується "дерево цілей" і каталоги проєктів, які позначені атрибутом приналежності до певного сценарію розвитку громади. По другій лінії розробляється відносно універсальний план заходів з відновлення, який деталізується завданнями та індикаторами, та алгоритм застосування сценарного підходу. Потім, після визначення адекватного сценарію розвитку та відновлення, у реалізацію потрапляють не усі проєкти, а лише актуальні для цього сценарію. І у процесі управління реалізацією Плану уся друга лінія може коригуватися шляхом зворотного зв'язку.

У такому випадку об'єктом управління стає сукупність заходів, а не сукупність зібраних на момент затвердження проєктів. Система заходів розробляється універсальна, з можливістю редагування, і відповідно, під час реалізації Плану можуть з'являтися нові проєкти, на заміну тим, що втратили актуальність.

У табл. 4 наведено Ключові заходи, завдання та індикатори заходів плану відновлення та розвитку Херсонської міської територіальної громади, які покладено у основу процесу управління, контролю, моніторингу реалізації Плану.

Таблиця 4
Ключові заходи, завдання та індикатори заходів Плану відновлення та розвитку Херсонської міської територіальної громади

Заходи з відновлення та розвитку громади	Завдання заходів	Індикатори реалізації заходів
1. Відновлення житлового фонду 2. Відбудова об'єктів соціальної інфраструктури 3. Відбудова об'єктів житлово-комунального господарства 4. Відбудова об'єктів енергетичної інфраструктури 5. Відбудова об'єктів дорожньо-транспортної та мостової інфраструктури 6. Відновлення об'єктів інфраструктури електронних комунікаційних мереж	Інвентаризація та оцінка ступеня руйнувань та пошкоджень об'єктів, що підлягають відновленню. Визначення потреб, пріоритетності та черговості відновлення об'єктів.	% оцінених об'єктів у загальній їх кількості. Порогове значення – 100% у перший рік реалізації плану.
	Розробка та затвердження проектної та дозвільної документації. Відбір виконавців та визначення джерел фінансування.	% об'єктів у загальній їх кількості, щодо яких розроблено та затверджено проектну документацію та інші нормативні умови відбудови. Порогове значення – 50% щорічно.
	Розмінування та прибирання території відновлення для проведення будівельних робіт та покращення екологічної ситуації.	% площі громади, підготований для відновлювальних робіт. Порогове значення – 50% щорічно.
	Проведення ремонтних та будівельних робіт. Перевірка проєктних вимог та забезпечення безпеки відновлених об'єктів.	Питома вага відновлених об'єктів. Порогове значення – 10% щорічно.
	7. Відновлення системи соціального захисту та піклування 8. Відновлення системи надання публічних сервісів та послуг (адміністративні будівлі органів влади, приміщення та обладнання центрів надання адміністративних послуг тощо) 9. Відновлення функціонування закладів культури та надання культурних послуг	Оцінка стану систем, оцінка потреб наявного населення громад у послугах окремих систем, визначення пріоритетів відновлення.
Розробка стратегій та програм відновлення з врахуванням наявних можливостей фінансування. Розробка проєктів відновлення.		% покриття програмами та проєктами відновлення потреб громади у державних послугах. Порогове значення – 50% щорічно.
Відбудова, ремонт та відновлення матеріальних об'єктів інфраструктури надання публічних, соціальних та культурних послуг.		% відновлених об'єктів у загальній їх кількості. Порогове значення – 10% щоквартально.
Збільшення кількості та якості наданих населенню публічних, соціальних та культурних послуг у населених пунктах громади.		1. % зростання кількості державних послуг, що надаються у населених пунктах громади. Порогове значення – 10% щоквартально. 2. % забезпеченості та доступності базових державних послуг у всіх населених пунктах громади. Порогове значення – 50% щорічно.
		Порогове значення – 50% щорічно.

Заходи з відновлення та розвитку громади	Завдання заходів	Індикатори реалізації заходів
10. Відновлення гідротехнічних споруд та екологічного стану берегової лінії уздовж р. Дніпро	Оцінка стану гідротехнічних споруд, попередній аналіз можливих проєктів відновлення, визначення обсягу робіт і термінів їх виконання, визначення джерел фінансування.	% оцінених об'єктів у загальній їх кількості. Порогове значення – 100% у перший рік реалізації плану.
	Видалення сміття з берегової лінії, встановлення берегозахисних споруд та засадження відновлених ділянок рослинністю.	Довжина відновленої берегової лінії на території громади. Порогове значення – 25 км щорічно.
	Відбудова, ремонт та відновлення гідротехнічних споруд, відновлення рекреаційних зон.	% відновлених споруд у загальній їх кількості. Порогове значення – 50% щорічно.
11. Відновлення та розвиток регіональної та місцевої економіки, створення нових робочих місць у громаді	Оцінка повоєнного економічного потенціалу громади, визначення можливостей та темпів розвитку, потенційних напрямів інвестування.	Розроблений економічний профіль та інвестиційний паспорт громади.
	Розробка та реалізація проєктів, які спрямовані на підтримку розвитку економіки території, створення робочих місць, підвищення рівня життя населення та підвищення економічного потенціалу території.	1. Кількість реалізованих розвиткових проєктів. Порогове значення – 20 проєктів щорічно. 2. Збільшення кількості нових робочих місць, які були створені в рамках проєктів розвитку економіки. Порогове значення – 200 нових робочих місць щорічно. 3. % зменшення рівня безробіття в громаді. Порогове значення – 1% щорічно. 4. % зростання кількості суб'єктів підприємницької діяльності у населених пунктах громади. Порогове значення – 20% щорічно.
12. Відновлення агропромислового сектору громади	Розмінування земель сільськогосподарського призначення.	% розмінуваної площі земель до загальної площі земель громади. Порогове значення – 25% щорічно.
	Створення на території громади підприємницьких форм з переробки продукції АПК та виробництва продукції кінцевого споживання.	Кількість нових підприємств (бізнесів) зі зберігання, переробки та виробництва продукції кінцевого споживання на території громади. Порогове значення – 2 підприємства щорічно.
13. Відновлення сектору зеленої енергетики у громаді	Стале збільшення питомої ваги генерації електричної енергії у секторі зеленої енергетики	% зростання питомої ваги зеленої генерації. Порогове значення – 10% щорічно.
	Стале збільшення споживання електричної енергії у громаді з відновлювальних джерел	% зростання питомої ваги споживання з відновлювальних джерел. Порогове значення – 10% щорічно.

Заходи, що відображено у табл. 4 визначено та структуровано Робочою групою у відповідності до припущень та передбачень щодо можливого діапазону дій з відновлення та розвитку як за умови закінчення війни, так і за умови продовження бойових дій з певними наслідками.

Конкретизація набору заходів та проєктів, що реалізуються, відбувається на основі сценарного моделювання, сутність якого полягає у наступному.

Сценарний підхід у плануванні – це метод, який дозволяє прогнозувати різні можливі варіанти розвитку подій в майбутньому і розробляти плани дій в залежності від цих сценаріїв. Цей підхід дозволяє уникнути несподіваних проблем і допомагає планувати дії заздалегідь.

Основні кроки реалізації сценарного підходу у плануванні наступні:

Визначення можливих сценаріїв майбутнього. Для цього потрібно проаналізувати різні фактори, які можуть вплинути на розвиток ситуації, і визначити можливі варіанти розвитку подій.

Оцінка ймовірності кожного з сценаріїв. На цьому етапі необхідно проаналізувати, наскільки вірогідні різні сценарії, і приділити увагу тим, які можуть мати найбільший вплив на планування.

Розробка плану дій для кожного з сценаріїв. На цьому етапі необхідно розробити план дій для кожного з можливих сценаріїв, враховуючи ймовірність його реалізації.

Реалізація плану дій відповідно до відповідного сценарію. Після того, як було розроблено плани дій для кожного з можливих сценаріїв, необхідно відповідно до обраного сценарію проводити необхідні дії (реалізовувати заходи та проєкти).

Оцінка результатів та коригування планів дій. Після реалізації планів дій необхідно оцінити результати і внести необхідні корективи в плани дій, якщо це необхідно.

Реалізація комплексу заходів та проєктів Плану відновлення та розвитку Херсонської міської територіальної громади залежить від зовнішніх чинників, а їхнє моделювання доцільно представити на схемі за сценаріями – **песимістичним (П), базовим (Б) та оптимістичним (О).**

Будь-який зі сценаріїв охоплює такі напрямки (складові), як фізична безпека, економіка, екологія, демографія та людський капітал, стан критичної інфраструктури, система управління та зовнішні умови (регуляторне середовище).

Залежно від реалізації сценаріїв, доступних ресурсів та можливостей, планувальні заходи і дії влади можуть бути:

«реактивними» (передбачатимуть певні дії у відповідь на ті чи інші події, як реакцію)

та

«проактивними (спрямовуватимуться, в першу чергу, на досягнення результатів, закріплених документами стратегічного планування).

Заплановані до реалізації заходи і проєкти з відновлення та розвитку мають відповідати ключовим пріоритетам розвитку громади та актуальному, на момент реалізації Плану відновлення та розвитку, сценарію. Опис сценаріїв узагальнено наведено у табл. 5.

Аналіз ситуації та визначення актуального сценарію процесів відновлення та розвитку у територіальній громаді слугує інформаційною та організаційною основою подальших етапів реалізації Плану відновлення та розвитку.

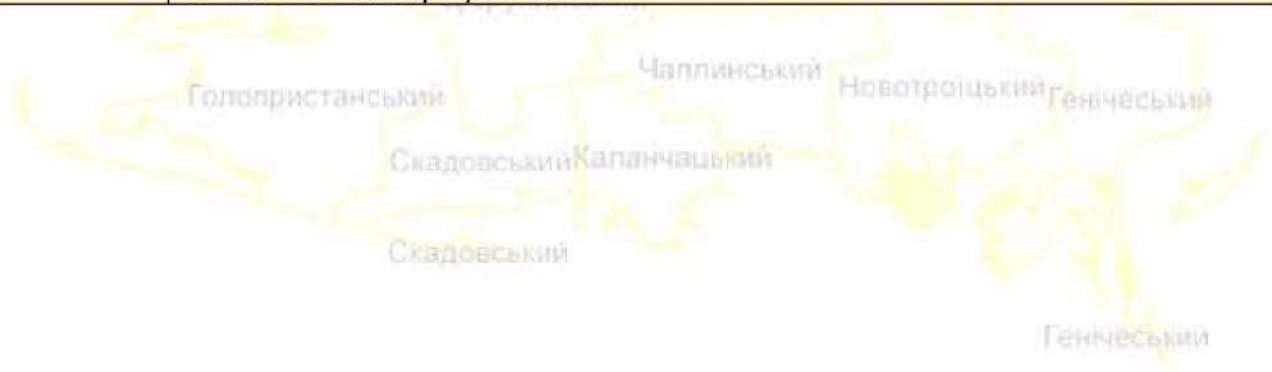
Визначений конкретний тип актуального сценарію визначає пріоритетність та доцільність реалізації певного набору проєктів з "Каталогу проєктів" Плану відновлення та розвитку.

Таблиця 5

Опис та характеристики можливих сценаріїв

Сценарій	Опис можливого впливу
<p>Песимістичний (П)</p>	<p>Сценарій передбачає суттєве погіршення умов за одним або кількома складовими та вимагатиме від місцевої/регіональної влади, насамперед «реактивних» заходів. Серед елементів його прояву можуть бути наступні (одна або кілька подій, наведених нижче):</p> <ul style="list-style-type: none"> • військові дії відбуваються безпосередньо на території громади (у часових рамках цього документу) / межі громади розташовані від зони військового протистояння на дистанції, яка дає можливість застосовувати більшість видів конвекційної зброї / органи влади не мають можливості здійснювати владні повноваження. Це є ключовою умовою, яка перешкоджає віднесення громади до категорії «Громади відновлення», реалізацію комплексу заходів, пов'язаних із відбудовою інженерної інфраструктури та житлового фонду; • можлива ескалація військового конфлікту в Україні, що призведе до суттєвого зростання безпекових ризиків, скорочення операційних можливостей місцевої/регіональної влади, призупинення реалізації будь-яких твердих проєктів через загрозу їх повторного знищення/пошкодження, формування демографічної ями на окремо взятих територіях – у тому числі через погіршення умов життя на недоступність основних публічних послуг. • різке погіршення фінансових чи економічних можливостей держави / погіршення умов на окремих територіях. Проявами такого сценарію може стати скорочення фінансування інфраструктурних проєктів національного/регіонального рівня, перегляд соціально-економічних гарантій/умов для бізнесу і населення, міграція мешканців працездатного віку до інших регіонів або за межі країни, суттєве погіршення доступності технологій/фінансових ресурсів. • загострення екологічних/ технологічних/ безпекових/ демографічних/ інфраструктурних проблем на окремій території навіть за умови відносно сталих інших параметрів. Розвиток такого сценарію вимагатиме концентрації максимальних зусиль влади саме на вирішенні певної проблеми за рахунок зниження пріоритетності інших напрямків. <p><i>Для більшості варіацій негативних сценаріїв доцільними будуть реактивні заходи місцевої влади, спрямовані на вирішення критичних проблем, забезпечення доступності базових публічних і комунальних послуг мешканцям, підтримання мінімально-необхідних умов життя за обмежених ресурсів.</i></p>

Сценарій	Опис можливого впливу
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Базовий (Б)</p>	<p>Такий сценарій базується на імплементації ключових законодавчих ініціатив, а також характеристикі поточного стану, прогнозах і розрахунках державних органів і міжнародних установ: МВФ¹, Світового банку², ОЕСР³, ЮНКТАД, ПРООН тощо. Зазначимо, що наразі більшість таких прогнозів є зваженими та передбачають розвиток держави в умовах обмежених ресурсів та технологій.</p> <p>Сценарій передбачає керовану ситуацію в економіці, доступність базових послуг для населення, сталість бізнес-клімату та припинення військового протистояння упродовж року за умови відсутності:</p> <ul style="list-style-type: none"> • суттєвої додаткової шкоди економіці, демографії, екології, інфраструктурі регіону і територіальній громаді; • значних територіальних втрат або придбань за обмежений проміжок часу; • пандемій, або подій, які можуть концептуально змінити підходи до витрачання бюджетних коштів, а також управлінські пріоритети на рівні макрорегіону, країни чи окремого регіону/території; • участі України у інших екстериторіальних конфліктах, застосування засобів масового ураження чи природних катастроф на її території; • концептуальних змін у системі управління чи розподілу повноважень на місцях, що характеризувало б її, як нетипову, у тому числі через зміни у чинному законодавстві. <p><i>Для більшості варіацій базового сценарію доцільними будуть як реактивні заходи на виникаючі проблеми, так і проактивне планування, спрямоване на досягнення сталих результатів відповідно до визначених пріоритетів.</i></p>

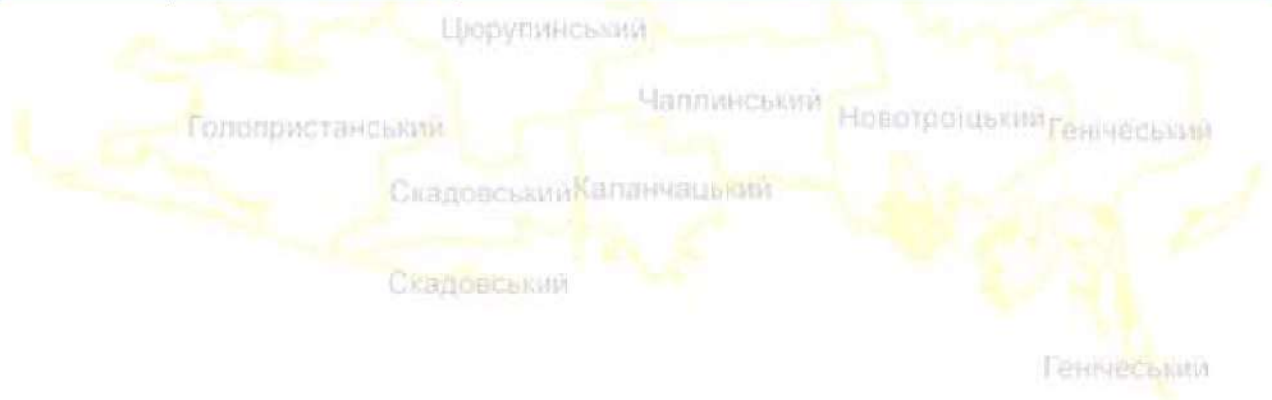


¹ https://mof.gov.ua/storage/files/Lol_MEFP_Ukraine_2023-03-24.pdf

² <https://www.worldbank.org/en/country/ukraine/overview>

³ <https://www.oecd.org/ukraine-hub/en/>

Сценарій	Опис можливого впливу
<p>Оптимістичний (О)</p>	<p>Такий сценарій передбачає суттєве коригування операційних умов, пов'язане із (одним або кількома чинниками із переліку):</p> <ul style="list-style-type: none"> • трансформацією системи управління, економіки – через інтеграцію до наднаціональних об'єднань чи союзів або поглибленої участі у них; • повним припиненням військових дій на території України та реалізацією механізму компенсації втрат; • отриманням унікальних можливостей доступу на ринки країн G-20 та преференцій від такого доступу; • широким застосуванням механізмів залучення коштів/технологій/інших ресурсів для відновлення півдня України за умови належного адміністрування таких ресурсів державними органами й ОМС та відповідною пріоритетністю; • глибокою трансформацією економіки та формуванням ділових / економічних центрів на півдні України. Така трансформація має бути закріплена планувальними документами національного рівня, спряти реалізації інфраструктурних проєктів та створювати особливі умови (бізнес-клімат) на певній території у разі, якщо проєкти пов'язані із розвитком виробництва, продовольчою та енергетичною безпекою в регіоні, застосуванням новітніх технологій. <p><i>Для більшості варіацій оптимістичного сценарію доцільними будуть заходи і проєкти спрямовані на досягнення сталих результатів відповідно до визначених пріоритетів, а також проєкти, спрямовані на трансформацію соціально-економічного комплексу громади у відповідності до прогнозованих викликів.</i></p>



КАТАЛОГ ПРОЄКТІВ

№	Назва проекту регіонального (місцевого) розвитку (із зазначенням повної адреси: район, громада, населений пункт, вулиця, будинок)	Сценарій, до якого належить проект	Територія, на яку матиме вплив реалізація проекту	Чисельність населення на яке матиме вплив реалізація проекту, осіб	Опис проблеми, на вирішення якої спрямований проект	Пріоритетний напрям відновлення та розвитку, короткий опис проекту, створення умов для повернення людей, основні заходи та інша інформація
1	2	3	4	5	6	
1. Проекти спрямовані на відновлення житлового фонду						
1.1. Багатоквартирні житлові будинки						
1	Відновлення доступного соціального житла для фахівців закладів охорони здоров'я та їх родин	Б, О	Херсонська міська територіальна громада	320 тис. осіб	Сьогодні в місті, через тривалу окупацію та щоденні обстріли громади (з 20.11.2022 по 08.05.2023 р.р. громада була обстріляна понад 4 000 разів) існує катастрофічна нестача медичних фахівців. 80% кваліфікованих лікарів змушені були евакуюватися на безпечну територію України або через тимчасово окупований Крим до держав Євросоюзу і за 13 місяців війни асимілювались на нових місцях. На сьогодні громада відчуває значну нестачу фахівців для забезпечення надання якісних медичних послуг жителям, через що деякі громадяни з хронічними захворюваннями змушені переїхати в інші регіони України.	Пріоритет С. SMART - громада якісних соціальних послуг та просторів розвитку С.1. Безпека та цивільний захист населення Мета проекту полягає в забезпеченні адекватного та доступного житла для медичних працівників та їх родин. Цей проект спрямований на вирішення проблеми житлової нестабільності, з якою часто зіштовхуються медичні працівники, особливо ті, які працюють у важких умовах або мають низькі доходи. Проект націлено на створення кадрового потенціалу в сфері охорони здоров'я, шляхом створення житла для фахівців які проходять інтернатуру та переміщених кваліфікованих медичних фахівців які залишилися без житла в наслідок бойових дій. Проектом передбачається реконструкція/побудова та утримання соціального житла для молодих медичних фахівців та переміщених кваліфікованих медичних фахівців та родин які проживають з ними які залишилися без житла в наслідок бойових дій, на території Херсонської міської територіальної громади з метою підвищення привабливості Херсонської МТГ для інтернів/випускників закладів медичної освіти/ переміщених кваліфікованих медичних фахівців які залишилися без житла в наслідок бойових дій.
2	Реконструкція/капітальний ремонт багатоквартирних будинків Херсонської МТГ, пошкоджених в наслідок обстрілів армією РФ.	Б, О	Херсонська міська територіальна громада	320 тис. осіб	Станом на 08.05.2023 в Херсонській міській територіальній громаді в наслідок обстрілів пошкоджено 660 багатоквартирних будинків (40% багатоквартирної забудови житлового сектору). Пошкодження мають різну степінь, від вибитих вікон та дверей до зруйнованих під'їздів. Після припинення обстрілів Херсонської міської територіальної громади 40% багатоквартирних будинків потребують проведення капітального ремонту/реконструкції. Провести експертизу кожної квартири	С. SMART - громада якісних соціальних послуг та просторів розвитку С.1. Безпека та цивільний захист населення Мета проекту полягає в поліпшенні якості та умов проживання жителів багатоквартирних будинків шляхом проведення реконструкції або капітального ремонту. Основні цілі такого проекту можуть включати: Покращення безпеки та стійкості будівель: Реконструкція або капітальний ремонт можуть спрямовуватися на зміцнення конструкцій будівель, заміну зношених елементів та систем, що забезпечують безпеку мешканців. Енергоефективність та зменшення споживання енергії: Проект може містити заходи щодо підвищення енергоефективності будівель шляхом ізоляції, встановлення енергозберігаючих систем опалення, вентиляції та кондиціонування повітря. Це допоможе зменшити енергоспоживання та витрати на комунальні послуги для мешканців. Покращення комфорту та якості проживання: Проект може включати

					сьогодні немає можливості через: а) безпекова ситуація; б) відсутність власників на території Херсонської МТГ (унеможливиє доступ фахівців до об'єкту для проведення внутрішнього огляду); в) недоцільність залучення експертів, для здійснення оцінки пошкоджень, через щоденні обстріли громади.	оновлення житлових приміщень, ремонт спільних просторів, покращення систем водопостачання, каналізації та електрики, а також встановлення сучасних зручностей, таких як ліфти або сміттєві шафи. Збереження архітектурної спадщини: У деяких випадках, проект може передбачати збереження архітектурних елементів або характеристик будинку, зокрема фасаду або інших історичних деталей, щоб охороняються законодавством.
2. Проекти спрямовані на відбудову об'єктів соціальної інфраструктури						
2.7. Об'єкти закладів культури						
1	Відновлення даху ККЗ «Ювілейний» КП «Кіновідеопрокат» Херсонської обласної ради та встановлення сонячних панелей	Б, О	Херсонська міська територіальна громада	320 тис. осіб	Проблема полягає у повільному запровадженні зеленої енергетики, що перешкоджає переходу до сталого та екологічно чистого енергетичного сектору.	Пріоритет В. Європейська громада технологічної трансформації інфраструктури та переосмислення системи споживання ресурсів В.4. Екологічно дружній простір громади органічного поєднання людини та природи, зелена енергетика Мета проекту - децентралізація енергосистеми, перехід на ефективне енергозберігаюче обладнання, поступова заміна традиційних методів отримання енергії на відновлювані джерела енергії в межах доцільної реалізації їх потенціалу. Розвиток відновлюваної енергетики. Заміна застарілого зовнішнього вигляду ККЗ «Ювілейний» на новий сучасний технологічний. Можливість використання екологічно чистих відновлюваних джерел енергії для задоволення енергетичних потреб населення громади, створення незалежної енергетичної інфраструктури сучасного місця відпочинку. Цілі будуть досягнуті оскільки вдасться задіяти невикористані площі даху та технічні приміщення ККЗ «Ювілейний» Тендерне залучення «Солар» компанії до проектування та будівництва сонячної електростанції. Заміна пошкодженої покрівлі та демонтаж зруйнованого декоративного оздоблення будівлі. Монтаж нових конструкцій на фасаді(630кв.м) для кріплення сонячних панелей потужністю 120 кВт. Монтаж конструкцій на плоскому даху (1400кв.м) під встановлення панелей потужністю 180квт. Обладнання технічних приміщень елементами контролю та накопичення енергії. Підключення електростанції до мережі та перехід до тарифу «Зелена енергія». Приєднання мережі до прилеглої території зони відпочинку .
2.8. Об'єкти закладів фізичної культури та спорту						
1	Реконструкція та будівництво мережі фізкультурно-спортивних закладів з урахуванням сільських територій Херсонської міської територіальної громади	О	Херсонська міська територіальна громада	320 тис. осіб	Проблема недостатності мережі фізкультурно-спортивних закладів має декілька аспектів: Відсутність мережі фізкультурно-спортивних закладів у певних районах чи спільнотах обмежує доступ населення до спорту та фізичної активності. Це може перешкоджати здоровому способу життя та розвитку фізичної форми у населення. Відсутність мережі фізкультурно-спортивних закладів може впливати на обізнаність громадян про важливість та	С.4. Формування сучасного інклюзивного освітньо –культурного простору для розвитку та відпочинку Мета проекту - створення в Херсонській територіальній громаді мережі сучасних спортивних тренувальних комплексів з різних видів спорту, що відповідають стратегії безбар'єрного доступу, а також будівництво мультифункціональної спортивної арени для проведення змагань місцевого, національного та міжнародного рівня. Популяризація спорту та здорового способу життя, що дасть змогу залучення більшої кількості людей до занять фізичною культурою та спортом і безпосередньо вплине на темпи повернення людей в місто Херсон. Створення комфортних умов для занять фізичною культурою і спортом, психічного і фізичного відновлення людей, що постраждали від війни. Поштовх в розвитку олімпійського та резервного спорту та покращення іміджу України на

					<p>переваги фізичної активності. Це може призводити до недостатньої мотивації та інтересу до зайняття спортом, що має негативний вплив на загальний стан здоров'я та благополуччя населення. Створення фізкультурно-спортивних закладів потребує наявності відповідної інфраструктури та ресурсів, таких як земля, будівлі, обладнання та фінансування. Відсутність цих елементів може ускладнювати будівництво та розвиток спортивних закладів. Відсутність цільової координації та планування з боку місцевих органів влади та спортивних організацій може призводити до розпорошеності та неефективного використання наявних ресурсів. Недостатня співпраця між різними зацікавленими сторонами може заважати розвитку мережі фізкультурно-спортивних закладів.</p>	<p>міжнародній спортивній арені. Проект передбачає створення, за рахунок реконструкції або будівництва, мережі сучасних багатофункціональних критих та відкритих спортивних споруд розташованих в різних мікрорайонах міста та однієї мультиспортивної арени (палацу спорту) для проведення змагань з ігрових та інших видів спорту. Такий комплексний підхід, має забезпечити максимальну доступність спортивних об'єктів та комфортні умови їх використання для людей, що ведуть активний та здоровий спосіб життя, людей з інвалідністю, дітей та молоді, що займаються обраним видом спорту. Це також дасть змогу вибудувати якісну систему підготовки спортсменів в різних видах спорту, що в свою чергу дасть поштовх в розвитку олімпійського та професійного спорту на регіональному та державному рівні. А проведення в місті змагань високого рівня, сприятиме популяризації спорту та здорового способу життя серед населення, а також поліпшенню інвестиційної привабливості регіону.</p>
2	Обладнання спортивним інвентарем та устаткуванням мережі дитячо-юнацьких спортивних шкіл міста Херсон	О	Херсонська міська територіальна громада	320 тис. осіб	<p>За період окупації міста Херсон було розграбовано значну частину майна дитячо-юнацьких спортивних шкіл, а після деокупації міста те, що залишилось, було пошкоджено або знищено внаслідок щоденних обстрілів міста з боку країни-агресора російської федерації.</p> <p>Для відновлення своєї роботи ДЮСШ міста конче потребують оргтехніку, меблі, спортивний інвентар для загальної фізичної підготовки та спеціалізоване спортивне обладнання та інвентар, відповідно до видів спорту, що культивуються в тій чи іншій дитячо-юнацькій спортивній школі.</p>	<p>Пріоритет С. SMART - громада якісних соціальних послуг та просторів розвитку С.4. Формування сучасного інклюзивного освітньо-культурного простору для розвитку та відпочинку</p> <p>Мета проєкту - обладнання інвентарем та устаткуванням, необхідним для відновлення повноцінної роботи мережі дитячо-юнацьких спортивних шкіл. Створення умов для повернення дітей та молоді, що займалися спортом в місто. Підвищення рівня комфорту та безпеки тренувального процесу. Приведення матеріально-технічної бази ДЮСШ у відповідність до сучасних вимог та правил міжнародних федерацій з видів спорту. Популяризація спорту та здорового способу життя.</p> <p>В рамках реалізації проєкту планується наповнити заклади сучасним обладнанням, що відповідає всім міжнародним вимогам та стандартам. Це дозволить створити умови для відродження та подальшого розвитку дитячо-юнацького і олімпійського спорту в місті Херсон, підвищення рівня зацікавленості дітей та молоді в заняттях спортом та долученню до здорового способу життя. За рахунок використання більш сучасного та якісного інвентарю, що відповідає санітарно-гігієнічним нормам, вдасться зменшити ризики отримання травм в спорті та зберегти здоров'я спортсменів.</p>
2.11. Об'єкти благоустрою						
1	Оновлення міських урбаністичних просторів	О	Херсонська міська територіальна громада	320 тис. осіб	<p>Проблема полягає у недостатній кількості міських урбаністичних просторів. Вирішення проблеми дозволить досягти покращення якості життя мешканців, створення сталих та екологічних середовищ, сприяння</p>	<p>Пріоритет А. Регіональний діловий центр трансформації економіки, знань та партнерств</p> <p>А.1. Просторове планування як основа відновлення та трансформації просторів життя людини в якісні, модернові та розвиткові системи</p> <p>Проєктом передбачено реконструкцію основних громадських просторів міста з використанням сучасних підходів до формування міського середовища.</p>

					соціальної інтеграції та економічному розвитку міст.	- вул. Ушакова, Привокзальна площа, площа Свободи, вул. Суворівська (Променада), Набережна, вул. Гончара, Парк Шевченка, Парк Фортеця, Парк Слави, Парк Ландшафтний (Таврійський), Сквер Нафтовиків (Бузковий).
2	Реконструкція та відновлення парку Слави в м. Херсон	О	Херсонська міська територіальна громада	320 тис. осіб	Парк Слави та набережну парку Слави розбудовано ще за радянських часів. Пішохідна зона до вічного вогню, з чудовим видом на Дніпро та лівобережну Херсонщину переходить в сходи до набережної. Парк Слави не відповідає сучасним подіям та сучасним героям (меморіали призначені лише героям великої вітчизняної війни), на вході в Парк Слави розташований пам'ятник воїнам Афганцям, але відвідування Парку Слави та Набережної Парка Слави, через відсутність зон відпочинку, майже не відбувається, окрім днів пам'яті. Значний простір, який може стати меморіальним комплексом місцевим героям всіх війн 20-21 сторіччя на сьогодні не несе інформаційну складову для сучасної молоді і зростаючого покоління, і поступово втрачає свою актуальність і привабливість для жителів громади.	С. Пріоритет С. SMART - громада якісних соціальних послуг та просторів розвитку С.4. Формування сучасного інклюзивного освітньо-культурного простору для розвитку та відпочинку Проект має на меті оновлення та поліпшення існуючого парку, щоб створити привабливий та функціональний простір для відпочинку, рекреації та пам'яті. Реконструкція та відбудова Парка Слави, трансформація простору з відображенням шани та пам'яті сучасним героям та подіям, створення меморіалу/музею під відкритим небом супротиву Херсону, надасть нового сенсу Парку Слави і набережної Парку Слави. Реконструкція сходів та спуску від Парка Слави до набережної, встановлення крапельного зрошення по всій зеленій зоні, відбудова набережної. Створення інклюзивного простору та доступності набережної для маломобільних верст населення. Підвищення функціоналу набережної Парка Слави шляхом створення майданчиків для відпочинку, благоустрій території, забезпечення вуличного освітлення із встановленням сонячних панелей.
3	Місце відпочинку просто неба	О	Херсонська міська територіальна громада	320 тис. осіб	Проблема недостатньої кількості нових урбаністичних просторів з використанням сучасних підходів до формування архітектурного середовища включає наступні аспекти: Недостатність інфраструктури Відсутність міського планування Відсутність фінансування	Пріоритет А. Регіональний діловий центр трансформації економіки, знань та партнерств А.1. Просторове планування як основа відновлення та трансформації просторів життя людини в якісні, модернові та розвиткові системи Мета проєкту - створення нових урбаністичних просторів з використанням сучасних підходів до формування архітектурного середовища. Можливість створення сучасного місця відпочинку. Цілі будуть досягнуті, оскільки вдасться задіяти невикористані території та реконструювати недіючий фонтан. Паркова реконструкція покриття алей, проїздів, тротуарів та стежок із збереженням їх основних напрямків та габаритів, облаштування безбар'єрних переходів для людей з особливими потребами. Планування майданчиків різного призначення, встановлення ігрового обладнання, дитячих паркових атракціонів, малих архітектурних форм та переносних виробів. Прокладка мереж поливу та зовнішнього освітлення території з автоматичною системою включення. Реконструкція фонтану на світло-музичний. Планове розташування паркових лавок з насадженням тінювих дерев для забезпечення комфортного відпочинку. Проєктом передбачено облаштування квітників. Наявні зелені насадження зберігаються. Розміщення світлового панно з зображеннями та історичними інсталяціями міста Херсон. Встановлення декоративних арок із світловими інсталяціями для фото зон. Організація зон відпочинку з використанням сонячних

						батареї для підзарядки гаджетів. Відведення земельної ділянки для облаштування стоянки автотранспорту відвідувачів розважального комплексу. Будівництво вуличного туалету.
3. Проекти спрямовані на відбудову об'єктів житлово-комунального господарства						
3.1. Об'єкти системи централізованого водопостачання						
1	Відновлення мереж водопостачання на території міста Херсона	Б, О	Територія м. Херсона	Станом на 2023 рік – до 100 тис осіб, до 2030 року – до 250 тис осіб.	В результаті постійних обстрілів протягом листопада 2022 – травня 2023 року було пошкоджено не менше 40 % водогонів. Також слід врахувати, що мережі зношені на 60%.	Пріоритет Європейська громада технологічної трансформації інфраструктури та переосмислення системи споживання ресурсів Енергоефективна система водозабезпечення та водовідведення, полив Забезпечення ресурсозберігаючого водопостачання усіх суб'єктів – споживачів на території м. Херсона.
2	Оптимізація водозаборів Херсонської територіальної громади на засадах ресурсозбереження	Б, О	Територія міста Херсона	Станом на 2023 рік – до 100 тис. осіб, до 2030 року – до 250 тис. осіб.	Херсонська територіальна громада використовує винятково артезіанську воду для централізованого водопостачання. Загальна кількість свердловин – 157. Однак дебет більшості із них скоротився критично. Крім того, водоносні шари наразі знаходяться переважно на великій глибині.	Пріоритет В. Європейська громада технологічної трансформації інфраструктури та переосмислення системи споживання ресурсів В.4. Екологічно дружній простір громади органічного поєднання людини та природи, зелена енергетика Мета - забезпечення достатнього дебету водозаборів для усіх суб'єктів – споживачів на території м. Херсона та скорочення використання електричної енергії для підйому. Буде збудовано нові свердловини з сучасним енергозберігаючим обладнанням для експлуатації Херсонського родовища в районі сіл Антонівка та Комишани.
3	Відновлення та термомодернізація адміністративної будівлі МКП "ВУВКГ м. Херсона"	Б, О	Херсонська міська територіальна громада	320 тис. осіб	Технічний стан несучих конструкцій – не придатний до нормальної експлуатації (стан конструкцій - «III»), потребує виконання капітального ремонту.	Пріоритет В. Європейська громада технологічної трансформації інфраструктури та переосмислення системи споживання ресурсів В.2. Безпечна, модернізована та енергоефективна комунальна інфраструктура орієнтована на потреби мешканців Мета проекту - відновити пошкоджену внаслідок агресії РФ частину адміністративної будівлі на території виробничої бази міського комунального підприємства «ВУВКГ м. Херсона» за адресою: м. Херсон, пл. ім. Ю. Титушкіна, 9, в частині зруйнованої покрівлі та фасаду, актового залу та п'яти кабінетів. У зазначеній будівлі було розміщено адміністративно-виробничий персонал, абонентська група, обслуговуючий персонал, всього 921 працівник. Площа пошкодженої будівлі складає 3950м2, має три поверхи.
3.2. Об'єкти системи централізованого водовідведення						
1	Реконструкція напірних каналізаційних мереж від ГНСК та КГС-7 до міських очисних споруд з заміною обладнання та каналізуванням неканалізованих районів міста Херсона	Б, О	Херсонська міська територіальна громада	Біля 300 тисяч населення, в тому числі безпосередньо 64,404 тис. жителів будуть забезпечені централізованою каналізацією.	Неякісне очищені стоків на фізично застарілих очисних спорудах, які знаходяться в аварійному стані та експлуатуються ще з 1962 – 1982 років і не відповідають нормативним вимогам потребують реконструкції напірних каналізаційних мереж від ГНСК та КГС-7 до міських очисних споруд з заміною обладнання. А також відсутність централізованої каналізації в 12 районах міста призводить до забруднення водоносного горизонту, який в свою чергу, негативно	Пріоритет В. Європейська громада технологічної трансформації інфраструктури та переосмислення системи споживання ресурсів В.4. Екологічно дружній простір громади органічного поєднання людини та природи, зелена енергетика Оскільки санітарними нормами забороняється розміщення вигрібних ям в мікрорайонах житлової забудови, проектом передбачено будівництво мереж центральної каналізації. Загальна протяжність мереж, що підлягає будівництву складає - 357 км. Відсутність каналізаційних мереж призводить до створення небезпечних умов проживання населення, екологічної небезпеки на території міста і інших населених пунктів громади, погіршення стану здоров'я населення та соціально-екологічної ситуації в населених пунктах громади. Проектом передбачено реконструкцію напірних каналізаційних мереж від ГНСК та КГС-7 до міських очисних споруд з заміною обладнання та

					впливає на якість питної води та шкодить здоров'ю мешканців громади.	підключення до централізованої каналізації 12 районів міста, що забезпечить 100% центральним каналізуванням 64,404 жителів Херсонської міської територіальної громади.
3.3. Об'єкти теплопостачання						
1	Відновлення та розвиток системи централізованого теплопостачання міста Херсона з впровадженням заходів з енергоефективності та енергозбереження	О	Місто Херсон	320000 осіб	Проблема полягає у критичній зношеності та застарілості обладнання та устаткування, що погіршено пошкодженнями під час бойових дій.	Пріоритет В. Європейська громада технологічної трансформації інфраструктури та переосмислення системи споживання ресурсів В.2. Безпечна, модернізована та енергоефективна комунальна інфраструктура орієнтована на потреби мешканців Мета проекту - надання якісних послуг теплопостачання мешканцям міста Херсона, шляхом розвитку системи теплопостачання, впровадження сучасного високо економічного устаткування у тому числі когенерація, вдосконалення режимів роботи джерел теплопостачання, вдосконалення водно-хімічних режимів котлів і теплових мереж, підвищення ефективності діяльності теплопостачальних підприємств, зменшення використання паливно-енергетичних ресурсів та втрат в системі теплопостачання, а також викидів шкідливих речовин. Підвищення енергоефективності централізованого теплопостачання міста Херсона, шляхом модернізації котельного обладнання, автоматизації технологічного циклу виробництва теплової енергії, встановлення індивідуальних теплових пунктів та заміни трубопроводів теплової мережі з використанням попередньо теплоізованих труб.
4. Проекти спрямовані на відбудову енергетичної інфраструктури						
4.3. Об'єкти з виробництва, передачі, розподілу та продажу електричної енергії						
1	Будівництво сонячної електростанції на території міських очисних споруд каналізації м. Херсона	О	Місто Херсон, сел. Комишани, сел. Степанівка	320000 осіб	Необхідність розвитку сонячної електроенергетики	Пріоритет В. Європейська громада технологічної трансформації інфраструктури та переосмислення системи споживання ресурсів В.4. Екологічно дружній простір громади органічного поєднання людини та природи, зелена енергетика. Мета проекту - перехід на екологічно чисті (відновлювані) джерела енергії, встановлення енергозберігаючого обладнання для перетворення сонячної енергії у електричну для використання в роботі механічного обладнання МОС та продаж енергії за «зеленим тарифом». Проектом передбачається будівництво на вільній від забудови території Очисних споруд каналізації м. Херсона наземної сонячної електростанції (СЕС) потужністю 1,0 МВт.
2	Реконструкція електричних мереж гуртожитків міста Херсона з встановленням індивідуальних засобів обліку електроенергії	Б, О	Місто Херсон	19 гуртожитків, 1792 абонента	Особливо гостро стоїть проблема з утримання та експлуатацією гуртожитків, які прийнято до комунальної власності міста у минулих роках. Переважна більшість яких перебуває у незадовільному технічному стані, у більшості відсутні прилади обліку споживання комунальних послуг, внаслідок чого постійно зростають боргові зобов'язання комунального підприємства ЖЕК № 1 Суворовського району та існує загроза припинення постачання цих послуг.	Пріоритет В. Європейська громада технологічної трансформації інфраструктури та переосмислення системи споживання ресурсів В.2. Безпечна, модернізована та енергоефективна комунальна інфраструктура орієнтована на потреби мешканців. Мета проекту - оновлення та модернізація об'єктів електропостачання (гуртожитків), підвищення ефективності та надійності їхнього функціонування. Проектом передбачено виготовлення або коригування проектної документації, проведення реконструкції електромереж будівель гуртожитків для подальшого встановлення індивідуальних засобів обліку електроенергії.
3	Застосування альтернативних джерел	О	Херсонська міська	377 багатокварт	В місті Херсоні налічується 377 багатоквартирних будинків в яких	Пріоритет В. Європейська громада технологічної трансформації інфраструктури та переосмислення системи споживання ресурсів

	енергії для керування електричним забезпеченням будівель		територіальна громада	в яких створено ОСББ, та 21 тис. приватних домогосподарств	створено ОСББ, а також 21 тис. приватних домогосподарств. Постійні відключення електричної енергії в часи максимального навантаження та постійне здороження вартості електричної енергії не дають можливість власникам домогосподарств забезпечити власні потреби у повній мірі. Крім того, власна генерація дає можливість мати прибуток від продажу електричної енергії за «зеленим тарифом», спрямувати економію коштів на інші цілі, в тому числі витратити на благоустрій та ремонт власного будинку.	В.4. Екологічно дружній простір громади органічного поєднання людини та природи, зелена енергетика Мета проекту - встановлення сонячних панелей на дахах багатоквартирних будинків для генерації власної електричної енергії для комунальних потреб, що зменшить залежність від централізованого електропостачальника, також скоротить витрати на електроенергію та відповідно на витрати на утримання будинку. Враховуючи, що життєвий цикл сонячних панелей в середньому складає 25-30 років, після підключення власної сонячної електростанції ОСББ гарантовано зменшує витрати на електроенергію протягом цього періоду. Сонячна енергія – це чистий пасивний дохід, можливість впливати на ціну спожитої електроенергії, внесок в збереження довкілля, зручність та енергетична незалежність. Планується встановлення сонячних станцій на 50 багатоквартирних житлових будинках та 250 приватних.
4.4. Інші об'єкти енергетичної інфраструктури						
1	Відновлення муніципальної системи енергоменеджменту та автоматичного енергомоніторингу	Б,О	Місто Херсон	орієнтовно 320 тис. осіб	Проблема полягає у тому, що муніципальна система енергоменеджменту та автоматичного енергомоніторингу виведена з ладу унаслідок бойових дій.	Пріоритет В. Європейська громада технологічної трансформації інфраструктури та переосмислення системи споживання ресурсів В.3. Ефективний енергоменеджмент та енергомоніторинг Мета проекту - відновлення роботи єдиної системи управління, що включає організаційну структуру, функції управління, обов'язки та відповідальність, процедури, ресурси для забезпечення енергозбереження та скорочення енергоспоживання в середньостроковому та довгостроковому періоді. Проект має на меті формування комплексного підходу до ефективного впровадження системи енергетичного моніторингу (як складової системи енергоменеджменту) на різних етапах споживання енергетичних ресурсів закладами та установами бюджетної сфери Херсонської міської територіальної громади, визначення оцінки ефективності використання енергоресурсів, підготовки та впровадження заходів з підвищення ефективності енергоспоживання, а також залучення фінансування, запровадження системи стимулювання ощадного енергоспоживання.
2	Відновлення та модернізація електромереж зовнішнього освітлення Херсонської міської територіальної громади	Б,О	Херсонська міська територіальна громада	320 тис. осіб	Проблема полягає у знищеному обладнанні систем зовнішнього освітлення унаслідок бойових дій.	Пріоритет В. Європейська громада технологічної трансформації інфраструктури та переосмислення системи споживання ресурсів В.2. Безпечна, модернізована та енергоефективна комунальна інфраструктура орієнтована на потреби мешканців Мета проекту - відновлення електромереж, заміна пошкодженого обладнання, світильників, кабелю та електричних опор, скорочення споживання енергоресурсів системою зовнішнього освітлення міста та покращення якості освітлення міста, забезпечення безпеки його мешканців. Покращення рівня освітленості доріг і тротуарів, а також підвищення рівня комфорту учасників дорожнього руху. Економія енергоресурсів, зниження викидів СО. Пропонується відновлення з реконструкцією, після постійних обстрілів та довготривалого відключення зовнішнього освітлення міста, електричних мереж, опор та знищеного обладнання. Капітальний та поточний ремонт зовнішнього освітлення вулично-дорожньої мережі, житлових кварталів, парків, скверів, набережних, пляжів, кладовищ та територій будь-яких інших об'єктів благоустрою міста Херсона та населених пунктів старостинських округів.

5. Проекти спрямовані на відбудову дорожньо-транспортної інфраструктури

5.3. Аеродроми та аеродромні об'єкти

1	Відбудова та розвиток Аеропорту Херсон (с.Чорнобаївка), створення пасажирсько – вантажного хабу Південно - Дніпровського регіону	Б, О	Херсонська міська територіальна громада, Херсонська область, Південний регіон	500 тис. осіб	Під час окупації Херсону та бойових дій за визволення міста від російських загарбників було повністю знищено Аеропорт "Херсон". Найближчий діючий пасажирський аеропорт розташований в м. Одеса. Також через зруйноване автомобільне сполучення між правобережною Херсонщиною та лівобережною (знищене автодорожнє покриття Антонівського мосту та Каховській ГЕС) та значно пошкоджене автодорожнє покриття інших мостів і всіх автомобільних доріг. Проблематика сполучення між правим та лівим берегом Херсонщини постає дуже гостро, особливо враховуючи екстерні випадки (медичні показники та інше) але в декількох населених пунктах лівобережної Херсонщини збереглися аеродроми. Які можна використовувати для малої авіації, що на перший час стане вирішенням нагальних проблем оперативного сполучення, після деокупації лівого берега. Відсутність аеропорту тягне за собою: невідновлення робочих місць; відтік податків та надходжень до бюджету; навантаження на пасажиропотік Одеського аеропорту; збільшення часу на вирішення логістичних питань мешканців Херсонської МТГ, Херсонської області, та Миколаївської області (жителі Миколаєва та області часто користувалися послугами Аеропорту Херсон).	В. Європейська громада технологічної трансформації інфраструктури та переосмислення системи споживання ресурсів В.1. Створення сталої мобільності в громаді Мета проекту – забезпечення логістики вантажно-пасажирського сполучення авіаційним транспортом Південно-Дніпровського регіону зі створенням вантажного хабу Ключовим аспектом відновлення життєдіяльності в Херсонській МТГ, яка суттєво постраждала від наслідків окупації та бойових дій (відтік 70% населення за 8 місяців окупації та 6 місяців щоденних обстрілів) є необхідність створення сучасного аеропорту – вантажно – пасажирського хабу, який надасть нового поштовху розвитку сучасного логістичного сполучення вантажів і забезпечить громаду новими робочими місцями. Переваги Херсонської громади – це розташування в центрі Північно – Дніпровського басейну, розвинута транспортна логістика - автомобільне, залізничне, річкове, морське та авіаційне сполучення. Ці можливості надають конкурентну перевагу, враховуючи, що залізничні шляхи проходять неподалік від аеропорту і до війни аеропорт (по початку пандемії) стрімко набрав обороти і послугами на постійній основі користувалися і жителі Миколаєва.
---	--	------	---	---------------	--	--

5.7. Інші об'єкти транспортної інфраструктури, електронних комунікацій та зв'язку

1	Капітальний ремонт, реконструкція та часткова заміна 58 світлофорних об'єктів з встановленням автоматизованої системи управління	О	Місто Херсон	орієнтовно 320 тис. осіб	З розширенням світлофорної мережі міста Херсона виникає необхідність її об'єднання в одне ціле, впровадження адміністративного та магістрального управління, оперативного реагування на проблеми з рухом та обладнанням. Впровадження сучасного інструменту контролю та керування світлофорною мережею міста є важливим. Для здійснення цього необхідно виконати дообладнання 22 світлофорних об'єктів,	Пріоритет В. Європейська громада технологічної трансформації інфраструктури та переосмислення системи споживання ресурсів В.1. Створення сталої мобільності в громаді Розробка ПКД та впровадження автоматизованої системи керування дорожнім рухом. В диспетчерському пункті, який розміщений в адміністративній будівлі підприємства буде встановлено комплекс програмних і технічних засобів, що включає в себе Центральний пункт управління, канали зв'язку, периферійне устаткування та програмне забезпечення. Для подальшого зведення даних з 58 світлофорних об'єктів міста Херсона та можливості управління світлофорними об'єктами необхідно
---	--	---	--------------	--------------------------	---	--

					капітальний ремонт, реконструкцію та заміну 36 світлофорних об'єктів, обладнання сучасною апаратурою диспетчерського пункту з встановленням програмного забезпечення в диспетчерській в адміністративній будівлі підприємства, розташованому за адресою: м. Херсон, вул. Фонтанна, 11.	виконати роботи по дообладнати 22 об'єкта дорожніми контролерами КДК -16-05, 2 об'єкта – КДК -24-12, всі світлофори комплектами GPRS -зв'язку та пристроями узгодження часу. Крім того провести роботи по капітальному ремонту та заміні 36 світлофорних об'єктів.
6. Проекти спрямовані на розвиток регіональної та місцевої економіки						
1	Впровадження системи енергоменеджменту в громаді	Б, О	Херсонська міська територіальна громада	320 тис. осіб	Проблема полягає у відсутності муніципальної системи енергоменеджменту та автоматизованого енергомоніторингу.	Пріоритет В. Європейська громада технологічної трансформації інфраструктури та переосмислення системи споживання ресурсів В.3. Ефективний енергоменеджмент та енергомоніторинг Мета проєкту - формування професійних управлінських механізмів та прийняття рішень у сфері енергетичного функціонування міської територіальної громади, впровадження ефективної та дієвої системи енергоменеджменту в громаді Проєкт має на меті отримання енергоменеджерами об'єктів необхідних знань та досвіду кваліфікованих фахівців з енергоменеджменту щодо формування комплексного підходу до ефективного впровадження системи енергетичного моніторингу (як складової системи енергоменеджменту) на різних етапах споживання енергетичних ресурсів закладами та установами бюджетної сфери Херсонської міської територіальної громади, проведення бенчмаркінгу будівель, встановлення цілі енергоефективності, стратегії і плануванні реновації, впровадженні заходів з енергоефективності та прийняття управлінських рішень щодо оптимізації енергоспоживання та раціонального розподілу й використання паливно-енергетичних ресурсів закладами бюджетної сфери Херсонської міської територіальної громади.
2	Створення Центру навчання населення "Енергоефективна школа "Ми свідомі"	П, Б, О	Херсонська міська територіальна громада	320 тис. осіб	Проблема полягає у низькому рівні самосвідомості та обізнаності населення у питаннях енерговикористання та енергозбереження.	Пріоритет В. Європейська громада технологічної трансформації інфраструктури та переосмислення системи споживання ресурсів В.3. Ефективний енергоменеджмент та енергомоніторинг Мета проєкту – навчання та зміна свідомості мешканців міста в сторону раціонального використання енергетичних ресурсів, підвищення інформованості, проведення заходів з популяризації ефективного енерговикористання. Центр навчання населення має на меті проведення роз'яснювальної роботи та навчання з питань енергозбереження серед споживачів енергоресурсів та формування цілісної політики з управління використанням енергії.
3	Створення комунальної установи «Херсонський міський молодіжний центр» за адресою м. Херсон, вул. Кременчуцька, 71 з метою підтримки креативних індустрій, стартапів і бізнес-ідей молоді та творчого населення	Б, О	Херсонська міська територіальна громада	320 тис. осіб	На сьогодні Херсон є чи не єдиним обласним центром в Україні, у якому не створено жодного молодіжного центру. У громаді практично відсутня молодіжна інфраструктура, за виключенням дитячо-юнацьких закладів, зорієнтованих на школярів і подекуди студентів. Втім, молоддю в Україні вважаються молоді люди віком до 35 років. Не маючи відповідних перспектив для розвитку та	Пріоритет С. SMART - громада якісних соціальних послуг та просторів розвитку С.4. Формування сучасного інклюзивного освітньо-культурного простору для розвитку та відпочинку Мета проєкту - створення можливостей для самореалізації та розвитку потенціалу, навчання молоді в Херсонській міській територіальній громаді, її участі та інтеграції у суспільне життя. Подолання проблеми відтоку молоді з громади. Одним із перших кроків для подолання проблеми відтоку молоді з Херсонської міської територіальної громади і для водночас підтримки

					реалізації свого потенціалу, частина молоді переїздить в інші громади, де для неї створені кращі умови. У 2022му році проблема відтоку молоді і населення громади загалом загострилася, адже з міркувань безпеки більша частина херсонців змушена була переїхати в більш безпечні регіони України або за кордон.	креативних індустрій, стартапів та бізнес-ідей молоді та творчого населення громади може бути створення молодіжного центру, діяльність якого має поєднувати бізнес, владу і громаду, науку, культуру та медіа. Центр має містити: простору залу на 100 і більше відвідувачів для проведення форумів та конференцій; тренінгові кімнати; мультимедійну студію, лабораторію, кімнату для дітей, кухню, міні-хостел з душовими та ліжками для ночівлі 10-20 осіб у разі потреби під час проведення волонтерських таборів та молодіжних обмінів.
7. Інші проекти спрямовані на відновлення регіону та територіальної громади						
1	Розробка/актуалізація містобудівної документації, орієнтованої на потреби післявоєнного відновлення громади	П, Б, О	Херсонська міська територіальна громада	320 тис. осіб	Післявоєнне відновлення громади потребує наявності усієї номенклатури містобудівної документації, яка є основою розробки проектів з відновлення, є необхідною для організації ефективного та стійкого відновлення міського середовища, створення безпечних та комфортних умов для мешканців, а також забезпечення сталого розвитку міста. Проектом передбачено розробку стратегічних містобудівних документів, спрямованих на післявоєнне відновлення та розвиток Херсонської територіальної громади.	<p>Пріоритет А. Регіональний діловий центр трансформації економіки, знань та партнерств</p> <p>А.1. Просторове планування як основа відновлення та трансформації просторів життя людини в якісні, модернові та розвиткові системи</p> <p>Мета проекту - формування сучасного бачення відновлення та розвитку території Херсонської територіальної громади</p> <p>Розробка або актуалізація містобудівної документації, орієнтованої на потреби післявоєнного відновлення громади, є важливим завданням з кількома цілями і користями:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Розробка містобудівної документації дозволяє систематизувати та планувати процес відновлення після війни. Вона допомагає управляти ресурсами, визначати пріоритети та координацію різних секторів, таких як житлове будівництво, інфраструктура, громадські простори та інші важливі аспекти відновлення. 2. Розробка містобудівної документації допомагає визначити найкращі підходи до відновлення житлових будівель, враховуючи потреби та перспективи громади. Це може включати реконструкцію пошкоджених будівель, забезпечення доступного житла для всіх верств населення, планування громадських просторів та врахування принципів сталого розвитку. 3. Розробка містобудівної документації також спрямована на відновлення інфраструктури, такої як дороги, електромережі, водопостачання, каналізація та інші. Це включає планування і розміщення інфраструктурних систем, щоб забезпечити ефективно та стійке функціонування громади після війни. 4. Розробка містобудівної документації післявоєнного відновлення може сприяти сталому розвитку громади. Вона допомагає врахувати принципи екологічності, енергоефективності та соціальної справедливості в процесі відновлення. Це може включати створення зелених зон, енергоефективну інфраструктуру, сприяння громадському транспорту та інші заходи, спрямовані на збереження ресурсів та покращення якості життя мешканців.
2	Розробка та реалізація проектів ревіталізації покинутих та недіючих промислових об'єктів та територій	О	Херсонська міська територіальна громада	320 тис. осіб	На території громади є багато покинутих промислових об'єктів, які не використовуються та погіршують екологічну ситуацію.	<p>Пріоритет А. Регіональний діловий центр трансформації економіки, знань та партнерств</p> <p>А.1. Просторове планування як основа відновлення та трансформації просторів життя людини в якісні, модернові та розвиткові системи.</p> <p>Мета проекту - впорядкування території міста та сучасного бачення відновлення та розвитку території Херсонської територіальної громади.</p> <p>Проектом передбачено розробку концептуальних рішень ревіталізації територій промислових об'єктів Херсонської територіальної громади:</p>

						<ul style="list-style-type: none"> 1) Нафтопереробний завод; 2) Завод напівпровідників; 3) Завод Петровського; 4) Бавовняно-паперовий комбінат; 5) Судобудівний завод.
3	Розробка проектів збереження історичного середовища центральної частини міста Херсона	О	Херсонська міська територіальна громада	320 тис. осіб	Проблема полягає у необхідності повоєнного відновлення історичної частини міста та відновлення історичних будівель.	<p>Пріоритет А. Регіональний діловий центр трансформації економіки, знань та партнерств</p> <p>А.1. Просторове планування як основа відновлення та трансформації просторів життя людини в якісній, модерновій та розвитковій системі</p> <p>Мета проєкту - впорядкування території історичної частини міста та відновлення історичних будівель Херсонської територіальної громади. Проєктом передбачено реконструкцію та реставрацію історичних об'єктів та пам'яток Херсонської територіальної громади.</p>
4	Створення інклюзивних просторів для відпочинку та дозвілля	О	Херсонська міська територіальна громада	320 тис. осіб	Проблема полягає у необхідності повоєнного відновлення інклюзивних просторів для відпочинку та дозвілля.	<p>Пріоритет С. SMART - громада якісних соціальних послуг та просторів розвитку</p> <p>С.4. Формування сучасного інклюзивного освітньо-культурного простору для розвитку та відпочинку</p> <p>Проєктом передбачено відновлення та впорядкування рекреаційних територій Херсонської територіальної громади.</p>
5	Створення мережі молодіжних просторів на базі Центрів надання адміністративних послуг на території старостатів Херсонської міської територіальної громади	Б, О	Херсонська міська територіальна громада	320 тис. осіб	Проблема полягає у відсутності молодіжної інфраструктури у регіоні.	<p>Пріоритет С. SMART - громада якісних соціальних послуг та просторів розвитку</p> <p>С.4. Формування сучасного інклюзивного освітньо-культурного простору для розвитку та відпочинку</p> <p>Забезпечення рівних можливостей для розвитку та відпочинку молоді</p> <p>Херсонської міської територіальної громади.</p> <p>Створення умов для змістовного дозвілля молоді на території старостатів Херсонської міської територіальної громади.</p> <p>Підтримка самозайнятості та самореалізації молоді у віддалених районах громади.</p> <p>Проєкт вплине на зростання загального рівня задоволеності населення старостинських округів. Стимулюватиме молодь залишатись та працювати в громаді.</p> <p>Протягом реалізації проєкту планується відкрити щонайменше по одному молодіжному простору у кожному зі старостинських округів громади.</p>