

# КРЕМІНСЬКА МІСЬКА ТЕРИТОРІАЛЬНА ГРОМАДА

Проект



## ПРОФІЛЬ

### КРЕМІНСЬКОЇ МІСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

Додаток  
до Стратегії розвитку  
Кремінської міської територіальної громади  
на період до 2027 року

**КРЕМІННА – 2026**

## ЗМІСТ

<b>РОЗДІЛ 1. АНАЛІТИЧНА ЧАСТИНА.....</b>	<b>6</b>
1. Історичний розвиток територіальної громади.....	6
2. Географічне розташування територіальної громади.....	7
3. Природно-ресурсний потенціал.....	8
4. Характеристика населення та трудових ресурсів .....	12
4.1. Загальні соціально-демографічні дані та гендерний профіль (до 2022 року).....	12
4.2. Зайнятість населення, структура ринку праці та заробітна плата (до 2022 року).....	13
4.3. Трансформація демографічної ситуації та ринку праці (2022–2026 роки).....	16
5. Наявна інфраструктура .....	18
5.1. Транспортна інфраструктура.....	18
5.2. Житлово-комунальна інфраструктура.....	19
5.3. Поштова та зв'язку.....	21
5.4. Соціальна інфраструктура (освіта, медицина, соціальний захист, культура),.....	22
5.5. Інфраструктура торгівлі та послуг.....	28
5.6. Туристична інфраструктура .....	28
6. Містобудівна документація та концепції розвитку.....	29
7. Економічний розвиток .....	30
7.1. Галузева структура економіки та її спеціалізація (до 2022 року).....	30
7.2. Мале підприємництво, сфера торгівлі та послуг.....	32
7.3. Потенційні інвестиційні майданчики.....	34
7.4. Трансформація економіки в умовах воєнного стану (2022–2026 роки)..	40
8. Фінансовий стан громади та бюджет територіальної громади .....	42
8.1. Формування та структура бюджету до 2022 року.....	42
8.2. Трансформація бюджетної системи в умовах воєнного стану (2022–2026 роки).....	43
8.3. Динаміка бюджетних показників та найбільші платники податків....	44
8.4. Фінансування місцевих цільових програм (2024-2026 роки).....	45
9. Органи управління громадою.....	47
10. Органи самоорганізації населення та громадських об'єднань.....	48
11. Результати опитування зацікавлених сторін.....	48

12. Інше (іноземні інвестиції та міжнародна технічна допомога).....	49
12.1. Інвестиційна діяльність та міжнародна співпраця до 2022 року.....	49
12.2. Трансформація міжнародного партнерства в умовах воєнного стану (2022–2026 роки).....	50
<b>РОЗДІЛ 2. SWOT-АНАЛІЗ.....</b>	<b>54</b>
<b>РОЗДІЛ 3. СЦЕНАРІЇ РОЗВИТКУ КРЕМІНСЬКОЇ МІСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ.....</b>	<b>62</b>
<b>РОЗДІЛ 4. СТРАТЕГІЧНЕ БАЧЕННЯ РОЗВИТКУ КРЕМІНСЬКОЇ МІСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ.....</b>	<b>67</b>
<b>РОЗДІЛ 5. СТРАТЕГІЧНІ, ОПЕРАЦІЙНІ ЦІЛІ ТА ЗАВДАННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ.....</b>	<b>69</b>
<b>РОЗДІЛ 6. МОНІТОРИНГ ТА ОЦІНКА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ.....</b>	<b>88</b>

## ПЕРЕЛІК ТАБЛИЦЬ І РИСУНКІВ

**Перелік таблиць:**

Таблиця 1.2.1. Площа Кремінської міської територіальної громади в розрізі адміністративних одиниць (до 2022 року).....	7
Таблиця 1.4.1. Чисельність населення у розрізі населених пунктів Кремінської громади (станом до 01.01.2022 р.).....	13
Таблиця 1.4.2. Структура цільових вразливих груп населення громади (станом на початок 2022 року).....	13
Таблиця 1.4.3. Динаміка зайнятості населення та рівня безробіття (2019–2022 рр.).	14
Таблиця 1.4.4. Рівень середньої заробітної плати в динаміці (2019–2022 рр.).....	14
Таблиця 1.4.5. Найбільш затребувані професії (за даними сайтів працевлаштування по Луганській області).....	17
Таблиця 1.5.1. Характеристика житлового фонду та його забезпечення інженерними мережами (до 01.01.2022).....	19
Таблиця 1.5.2. Динаміка кількості здобувачів освіти у закладах громади (2019-2022 рр.).....	22
Таблиця 1.5.3. Динаміка функціонування закладів загальної середньої освіти (2022-2026 рр.).....	23
Таблиця 1.5.4. Охоплення сімей, які перебувають у складних життєвих обставинах (СЖО), за територіальним розподілом (до 2022 року).....	26
Таблиця 1.7.1. Найбільші роботодавці у громаді (станом на 01.01.2022 року).....	31
Таблиця 1.7.2. Динаміка реєстрації суб'єктів господарювання Кремінської громади (2022-2026 рр.).....	32
Таблиця 1.7.3. Зареєстровані суб'єкти господарської діяльності за видами економічної діяльності (КВЕД), одиниць.....	33
Таблиця 1.8.1. Ставки місцевих податків та зборів.....	44
Таблиця 1.8.2. Обсяги фінансування ключових місцевих цільових програм (витяг), тис. грн.....	45
Таблиця 1.8.3. Динаміка надходжень і видатків бюджету територіальної громади (2020-2025 роки), млн грн.....	45
Таблиця 2.1. SWOT-аналіз Кремінської міської територіальної громади.....	54
Таблиця 3.1. Негативний сценарій (сценарій тривалої окупації).....	62
Таблиця 3.2. Базовий сценарій (сценарій затяжної невизначеності).....	63
Таблиця 3.3. Позитивний сценарій (сценарій деокупації та відновлення).....	64

Таблиця 5.1. Структура стратегічних, оперативних цілей та завдань Стратегії розвитку Кремінської міської територіальної громади на період до 2027 року.....	70
Таблиця 5.2. Потенційні сфери реалізації оперативної цілі 1.1.....	72
Таблиця 5.3. Потенційні сфери реалізації оперативної цілі 1.2.....	74
Таблиця 5.4. Потенційні сфери реалізації оперативної цілі 1.3.....	75
Таблиця 5.5. Потенційні сфери реалізації оперативної цілі 2.1.....	77
Таблиця 5.6. Потенційні сфери реалізації оперативної цілі 2.2.....	79
Таблиця 5.7. Потенційні сфери реалізації оперативної цілі 2.3.....	80
Таблиця 5.8. Аналіз відповідності стратегічних та оперативних цілей Стратегії розвитку Кремінської міської територіальної громади на період до 2027 року Державній стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки.....	83
Таблиця 5.9. Аналіз відповідності стратегічних та оперативних цілей Стратегії розвитку Кремінської міської територіальної громади на період до 2027 року Регіональній стратегії розвитку Луганської області до 2027 року.....	85
Таблиця 6.1. Система показників для моніторингу стану реалізації Стратегії розвитку Кремінської міської територіальної громади на період до 2027 року.....	89

#### **Перелік рисунків (діаграм та карт):**

Рис. 1.1.1. Герб Кремінної.....	6
Рис. 1.1.2. Логотип Кремінської ТГ.....	6
Рис. 1.2.1. Адміністративна карта Кремінської ТГ.....	8
Рис. 1.3.1. Структура земельного фонду Кремінської ТГ.....	9
Рис. 1.3.2. Частина Смарагдової мережі – Національний природний парк «Кремінські ліси».....	10
Рис. 1.4.1. Динаміка зайнятості населення та рівня безробіття (2019-2022 рр.).....	15
Рис. 1.4.2. Рівень середньої заробітної плати в динаміці (2019-2022 рр.).....	15
Рис. 1.4.3. Демографічний профіль мешканців Кремінської ТГ, які мають статус ВПО (у 2026 році).....	16
Рис. 1.4.4. Дисбаланс ринку праці по Луганській області у 2026 році.....	17
Рис. 1.5.1. Рівень забезпечення інженерними мережами житлового фонду.....	20
Рис. 1.5.2. Динаміка втрати освітнього потенціалу в умовах окупації (2022-2026)...	23
Рис. 1.7.1. Найбільші роботодавці Кремінської ТГ до 2022 року.....	32
Рис. 1.7.2. Динаміка скорочення кількості суб'єктів господарювання (2022-2026 рр.).....	33
Рис. 1.8.1. Динаміка надходжень і видатків бюджету (млн грн).....	46
Рис. 1.8.2. Трансформація структури доходів бюджету Кремінської ТГ.....	46

Рисунок 2.1. Матриця «Порівняльні переваги» (Сильні сторони + Можливості).....	56
Рисунок 2.2. Матриця «Виклики» (Слабкі сторони + Можливості).....	58
Рисунок 2.3. Матриця «Ризики» (Слабкі сторони + Загрози).....	60
Рисунок 5.1. Дерево цілей Кремінської міської територіальної громади.....	69

## РОЗДІЛ 1. АНАЛІТИЧНА ЧАСТИНА

## 1. Історичний розвиток територіальної громади

Місто Кременна (історична назва – Новоглухів) засноване у 1733 році на території Слобожанщини, на берегах річок Красна та Сіверський Донець. Перші поселення виникли наприкінці XVII століття. У XIX столітті населений пункт мав статус військового поселення, а наприкінці XIX століття розпочався видобуток кам'яного вугілля. У 1938 році Кременна отримала статус міста, а у 1940 році стала районним центром. Упродовж XX століття місто сформувалося як промисловий та рекреаційний центр, відомий як «Легені Донбасу» завдяки значним лісовим масивам і природним ресурсам.



Рис. 1.1.1. Герб Кременної



Рис. 1.1.2. Логотип Кременської ТГ

**Висновки до секції №1:**

1. Історичний розвиток Кременської міської територіальної громади демонструє її еволюцію від ранніх поселень XVII століття та військового статусу у XIX столітті до потужного промислово-рекреаційного центру у XX столітті.
2. Ключовими історичними драйверами розвитку території були видобуток корисних копалин (кам'яного вугілля) та унікальні природні умови, зокрема лісові масиви та водні ресурси.
3. Це сформувало стійку ідентичність Кременної як "Легені Донбасу", що в історичній перспективі заклало міцний фундамент для розвитку туристичного, рекреаційного та промислового потенціалу громади

## 2. Географічне розташування територіальної громади

Кремінська міська територіальна громада розташована на заході Луганської області та межує з Донецькою областю. Утворена у 2020 році відповідно до розпоряджень Кабінету Міністрів України та входить до складу Сіверськодонецького району Луганської області. До складу громади входять місто Кремінна та 10 сільських населених пунктів. Загальна площа громади становить 533,4 км<sup>2</sup>.

До складу територіальної громади входять 3 старостинські округи, що об'єднують 10 сільських населених пунктів:

- Червонопопівський старостинський округ (центр – с. Червонопопівка): с. Червонопопівка, с. Голікове, с. Піщане, с. Житлівка;
- Новокраснянський старостинський округ (центр – с. Новокраснянка): с. Новокраснянка, с. Пшеничне, с. Суровцівка;
- Старокраснянський старостинський округ (центр – с. Стара Краснянка): с. Стара Краснянка, с. Кузьміне, с. Діброва.

Відстань від адміністративного центру громади (м. Кремінна) до м. Сіверськодонецьк становить 26 км, до м. Харків – 228 км, до м. Київ – 735 км.

Загальна площа земель громади становить 53 344,1 га. Територія відзначається значною часткою земель лісогосподарського та сільськогосподарського призначення, розподіл яких за старостинськими округами є нерівномірним.

*Таблиця 1.2.1. Площа Кремінської міської територіальної громади в розрізі адміністративних одиниць (до 2022 року)*

Адміністративно-територіальна одиниця	Загальна площа, га	Землі сільськогосподарського призначення, га	Землі під полезахисними лісосмугами, га
Кремінська міська рада (м. Кремінна та прилеглі села)	33 748,1	5 971,5	90,4
Червонопопівський старостинський округ	8 090,3	6 615,3	123,7
Новокраснянський старостинський округ	11 505,7	5 791,4	97,3
<b>Всього по громаді:</b>	<b>53 344,1</b>	<b>18 378,2</b>	<b>311,4</b>



Рис. 1.2.1. Адміністративна карта Кремінської ТГ

### Висновки до секції №2:

1. Кремінська міська територіальна громада займає вигідне географічне положення на заході Луганщини, межуючи з Донецькою областю. До 2022 року її територіально-адміністративний устрій (місто та 10 сіл) і відносна близькість до великих міст (Сіверськодонецьк) створювали сприятливі умови для соціально-економічного розвитку та логістики.

## 3. Природно-ресурсний потенціал

Кремінська міська територіальна громада характеризується значним природно-ресурсним потенціалом. Загальна площа території становить 53,34 тис. га. У структурі земель переважають:

- ліси та інші лісовкриті площі – 23,6 тис. га (44,3%);

- землі сільськогосподарського призначення – 18,3 тис. га (34,3%), у тому числі рілля – 11,6 тис. га.

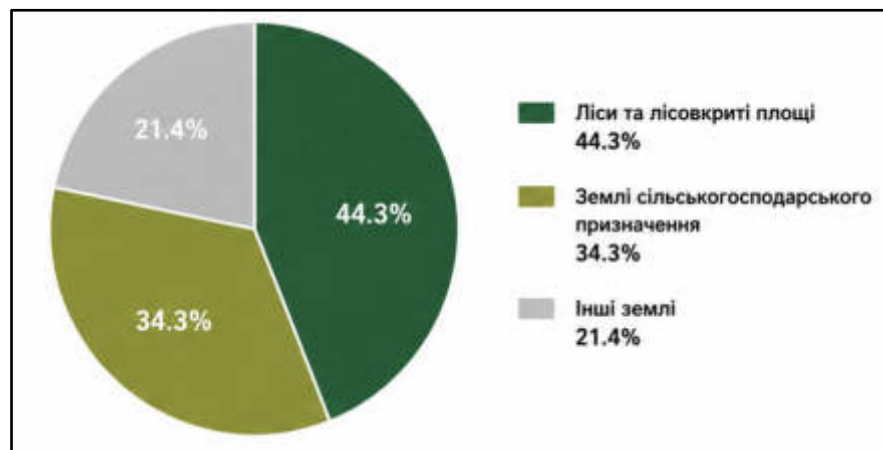


Рис. 1.3.1. Структура земельного фонду Кремінської ТГ

Лісові масиви (головні лісоутворюючі породи – сосна звичайна, дуб, клен, осика, вільха) формують рекреаційний каркас території. Флора регіону налічує близько 1312 видів рослин, з яких 6 занесено до Європейського червоного списку, а 45 – до Червоної книги України. Фауна лісів представлена оленями шляхетними та плямистими, козулями, дикими кабанамі, лисицями. У лісах налічується велика кількість озер, найбільш популярними з яких є Підпісочне та Чернікове.

Гідрологічна мережа відзначається значним багатством і представлена головною водною артерією – річкою Сіверський Донець (протяжність у межах громади близько 20 км) та її притокою – річкою Красна. У заплавах річок та лісових масивах розташовані численні пойменні озера природного походження, найбільшими та найціннішими з яких є Підпісочне, Чернікове, Клешня, Ліневе та Воликове. Водночас екологічний стан річки Красна до 2022 року погіршувався через процеси інтенсивного замулення, заростання очеретом та зниження загального рівня води, що вимагало проведення робіт із розчищення русла. На території громади наявні джерела мінеральних вод та значні запаси підземних питних вод.

Надра громади характеризуються наявністю власної мінеральної сировини. В межах міста відкрито Євгенієвське газоконденсатне родовище з балансовим запасом газу 886 млн куб. м та конденсату 8 млн куб. м (видобуток здійснює ПАТ «Укргазвидобування»). Розвідані родовища будівельного піску з балансовим запасом 16,1 млн куб. м, а також родовище цегельно-черепичної сировини (1,4 млн куб. м глини). На території Червонопопівського старостинського округу наявні розвідані поклади будівельної крейди із запасом 10,1 млн тонн.

Сільськогосподарські угіддя представлені переважно чорноземами, у структурі посівів домінують зернові культури, кукурудза та соняшник. Значний природно-рекреаційний потенціал території створював передумови для розвитку туризму та оздоровчої діяльності.

У ґрунтовому покриві домінують чорноземи звичайні середньогумусні та малогумусні неглибокі, також зустрічаються чорноземні глинисто-піщані і супіщані ґрунти. Ландшафт території є унікальним для східного регіону України, поєднуючи степові ділянки з потужними хвойними та листяними лісовими масивами. Особливістю рельєфу є наявність перегорілих териконів (залишки шахти «Кремінна»), загальною масою 16,56 тис. тонн, які займають 32,9 га і породи яких можуть використовуватись як сировина для будівництва автошляхів.

Крім того, територія громади є важливою частиною Смарагдової мережі (Emerald Network) Європи, що підтверджує її високу екологічну та природоохоронну цінність на міжнародному рівні.

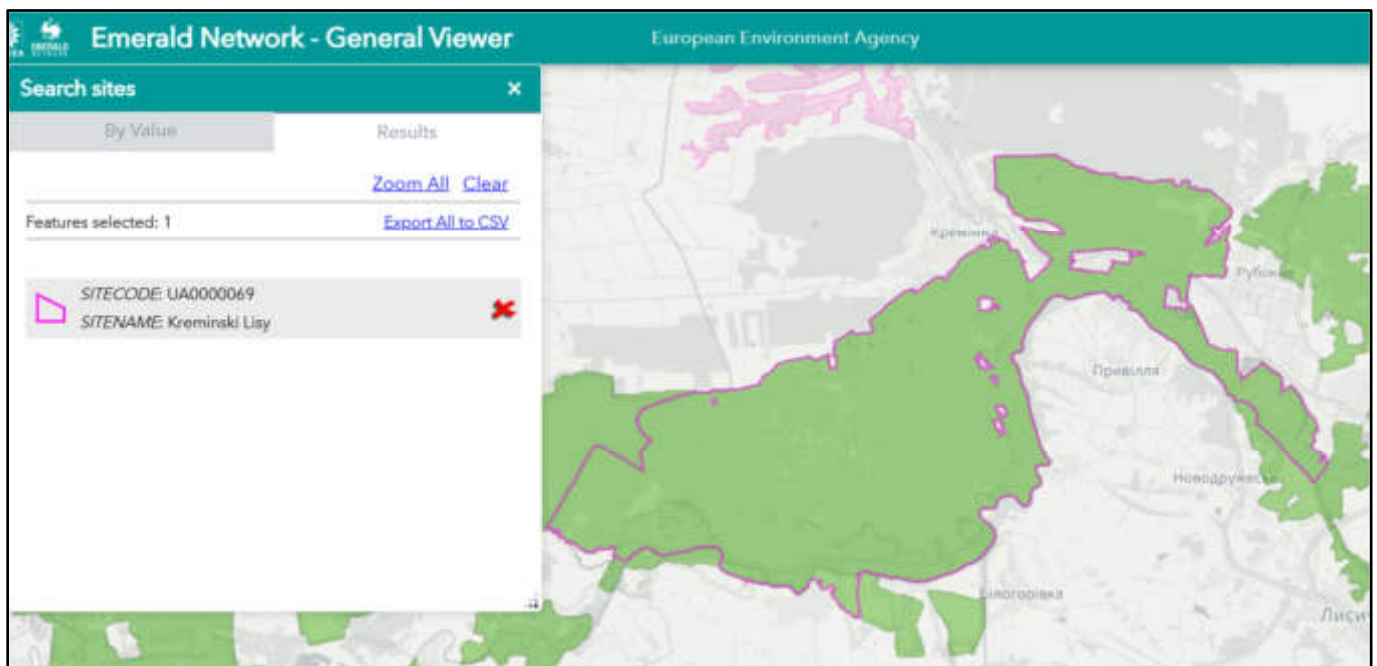


Рис. 1.3.2. Частина Смарагдової мережі – Національний природний парк «Кремінські ліси»

Клімат громади помірно-континентальний із порівняно м'якою зимою та жарким, посушливим літом. Середньорічна температура повітря становить  $+7,2^{\circ}\text{C}$ . Ландшафт території є унікальним поєднанням заплавної луки, степових ділянок та лісових масивів. Рельєф переважно рівнинний, порізаний долинами річок та балками.

Гідрологічна мережа громади є однією з найбагатших у регіоні. Головною артерією є річка Сіверський Донець (протяжність у межах громади близько 20 км) та її ліва притока річка Красна (протяжність у межах громади 23 км). Водний фонд доповнюється численними озерами (Підпісочне, Чернікове, Клешня та інші), які мають високу рекреаційну цінність.

Біорізноманіття громади налічує близько 1312 видів рослин, що є надзвичайно високим показником. Природно-заповідний фонд (ПЗФ) представлений 11 об'єктами, серед яких ключове місце посідає Національний природний парк «Кремінські ліси», створений для збереження унікальних лісових екосистем. Громада також входить до Смарагдової мережі (Emerald Network), що накладає особливі зобов'язання щодо збереження оселищ рідкісних видів флори та фауни на міжнародному рівні.

Природно-заповідний фонд включає низку об'єктів місцевого та державного значення, а також національний природний парк «Кремінські ліси». До складу природно-заповідного фонду входять 11 об'єктів загальною площею понад 42,5 тис. га:

- 4 заповідних урочища місцевого значення («Дубовий гай», «Білоусова садка», «Сіточне», «Хрящуха»),
- заповідне урочище державного значення «Широке»,
- ботанічний заказник державного значення «Сафоново»,
- ботанічний заказник місцевого значення «Серебрянський»,
- зоологічний заказник «Жеребець».

Гідрологічний фонд охороняється через заказник «Кремінські каптажі» та пам'ятку природи «Новокраснянські джерела». Перлиною території є створений у 2019 році Національний природний парк «Кремінські ліси» площею 7269 гектарів.

Унаслідок повномасштабної збройної агресії Російської Федерації територія Кремінської міської територіальної громади зазнала значного негативного впливу.

Зокрема:

- пошкоджено та частково знищено лісові масиви;
- частина територій забруднена вибухонебезпечними предметами;
- обмежено доступ до природно-заповідних об'єктів та водних ресурсів;
- порушено природні екосистеми.

Господарське використання природних ресурсів суттєво обмежене, а туристичний та рекреаційний потенціал тимчасово не реалізується.

**Висновки до секції №3:**

- 1. Кремінська міська територіальна громада має унікальний природно-ресурсний потенціал (великі площі лісів, водні ресурси, корисні копалини), який до 2022 року був основою для її розвитку та рекреаційної діяльності.*
- 2. Унаслідок збройної агресії природні ресурси та об'єкти ПЗФ зазнали суттєвого негативного впливу, екосистеми порушено, а територія замінована.*
- 3. Водночас, збереження та відновлення цього потенціалу залишається ключовою умовою для економічного відродження громади у післявоєнний період.*

#### **4. Характеристика населення та трудових ресурсів**

##### **4.1. Загальні соціально-демографічні дані та гендерний профіль (до 2022 року)**

Станом на січень 2022 року чисельність населення Кремінської міської територіальної громади становила близько 22 тис. осіб (zareєстроване населення). Упродовж попередніх років спостерігалася стійка тенденція до скорочення населення та його старіння. Природний та міграційний рух населення до початку повномасштабного вторгнення мав переважно від'ємне сальдо, що призводило до зростання демографічного навантаження на працездатну частину жителів громади.

Частка осіб віком 60+ становила близько 39%, тоді як частка дітей – близько 10%. Гендерна структура характеризувалася відчутним переважанням жінок (близько 56–57%) над чоловіками (43–44%). Станом на початок 2022 року кількість дітей дошкільного віку (0-5 років) у громаді орієнтовно складала 820 осіб, а дітей шкільного віку (6-18 років) – 1027 осіб. Також в громаді було zareєстровано близько 17,5 тис. внутрішньо переміщених осіб (з попередніх хвиль міграції), з яких орієнтовно 5 тис. осіб фактично проживали на території громади на постійній основі.

Розподіл населення за рівнем освіти демонстрував значну частку осіб із базовою та повною вищою освітою, а також професійно-технічною освітою, що було зумовлено наявністю розгалуженої освітньої інфраструктури в громаді.

У громаді були широко представлені різні соціально вразливі групи населення, які потребували цільової підтримки. Специфічною демографічною рисою Кремінщини є наявність ромської спільноти (близько 650 осіб), а також значна кількість колишніх шахтарів із професійними захворюваннями (на обліку перебувало понад 59 осіб), що вимагало специфічних підходів у системі соціального та медичного забезпечення.

*Таблиця 1.4.1. Чисельність населення у розрізі населених пунктів Кремінської громади (станом до 01.01.2022 р.)*

Назва населеного пункту	Загальна чисельність населення, осіб
<b>м. Кремінна</b>	<b>18 792</b>
с. Стара Краснянка	893
с-ще Житлівка	667
с. Новокраснянка	735
с. Червонопопівка	492
с-ще Діброва	246
с. Піщане	166
с-ще Кузьміне	53
с. Голікове	33
с. Пшеничне	16
с. Суровцівка	2
<b>Всього по громаді:</b>	<b>22 095</b>

Для якісного планування соціальних послуг здійснювався системний облік специфічних вразливих категорій населення.

*Таблиця 1.4.2. Структура цільових вразливих груп населення громади (станом на початок 2022 року)*

Категорія населення	Загальна кількість, осіб	У тому числі чоловіків	У тому числі жінок
Особи з інвалідністю (всього)	2 529	1 249	1 280
- з них діти та молодь	94	49	45
Сім'ї з дітьми з інвалідністю	80	-	-
Одинокі матері з дітьми з інвалідністю	17	-	-
Учасники АТО/ООС	186	179	7
Діти-сироти	48	21	27
Особи, що живуть з ВІЛ	110	50	60

#### 4.2. Зайнятість населення, структура ринку праці та заробітна плата (до 2022 року)

Станом на початок 2022 року ринок праці Кремінської міської територіальної громади характеризувався відносною стабільністю, проте мав чіткі ознаки структурних дисбалансів. Основними джерелами доходів населення були пенсійні виплати (близько 50% загального обсягу доходів), заробітна плата, а також соціальні виплати та трансферти.

Чисельність офіційно зареєстрованих безробітних становила 1465 осіб, з яких 54,3% – чоловіки, 45,7% – жінки. Рівень середньої заробітної плати штатних

працівників у 2019 році становила 7812 грн, що було нижче середнього рівня по Луганській області (10195 грн). Водночас спостерігалось поступове зростання заробітної плати та купівельної спроможності населення у наступних роках.

Структура зайнятості населення за видами економічної діяльності (КВЕД) мала такий розподіл:

- 51,1% – працювали у бюджетній сфері (освіта, медицина, культура, соцзахист);
- 27,7% – працювали у виробничій сфері (добувна, обробна промисловість, сільське господарство);
- 11,1% – зайняті у сфері державного управління;
- 10,6% – у сфері послуг та торгівлі.

Важливою особливістю ринку праці було те, що близько 5 тис. осіб були зайняті поза межами офіційної статистики, що свідчило про значний рівень тіньової зайнятості та самозайнятості (особисті селянські господарства, неформальна торгівля).

**Таблиця 1.4.3. Динаміка зайнятості населення та рівня безробіття (2019–2022 рр.)**

Показник	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік (січень)
Економічно активне населення, осіб	8 674	8 751	8 975	9 005
Кількість зайнятих працівників на малих підприємствах, осіб	1 180	1 310	1 542	1 690
Кількість зареєстрованих безробітних	1 465	1 320	1 180	950

**Таблиця 1.4.4. Рівень середньої заробітної плати в динаміці (2019–2022 рр.)**

Рік	Середня заробітна плата у громаді (грн)	Темп зростання (%)
2019	8 731	118,5
2020	10 182	116,6
2021	12 176	119,6
2022 (січень)	14 784	121,4

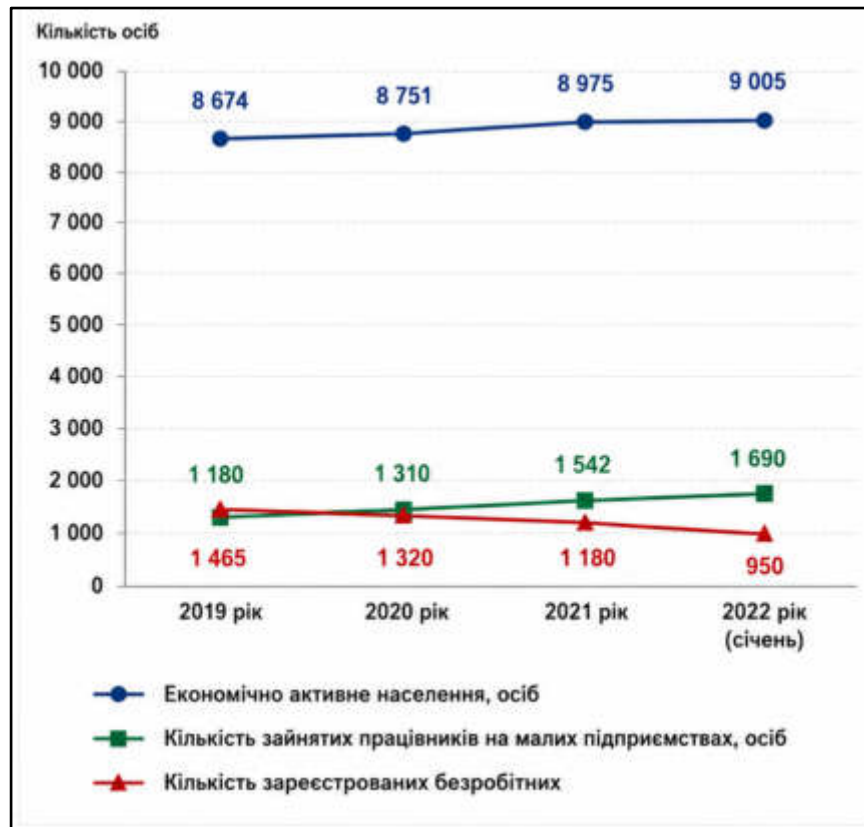


Рис. 1.4.1. Динаміка зайнятості населення та рівня безробіття (2019-2022 рр.)

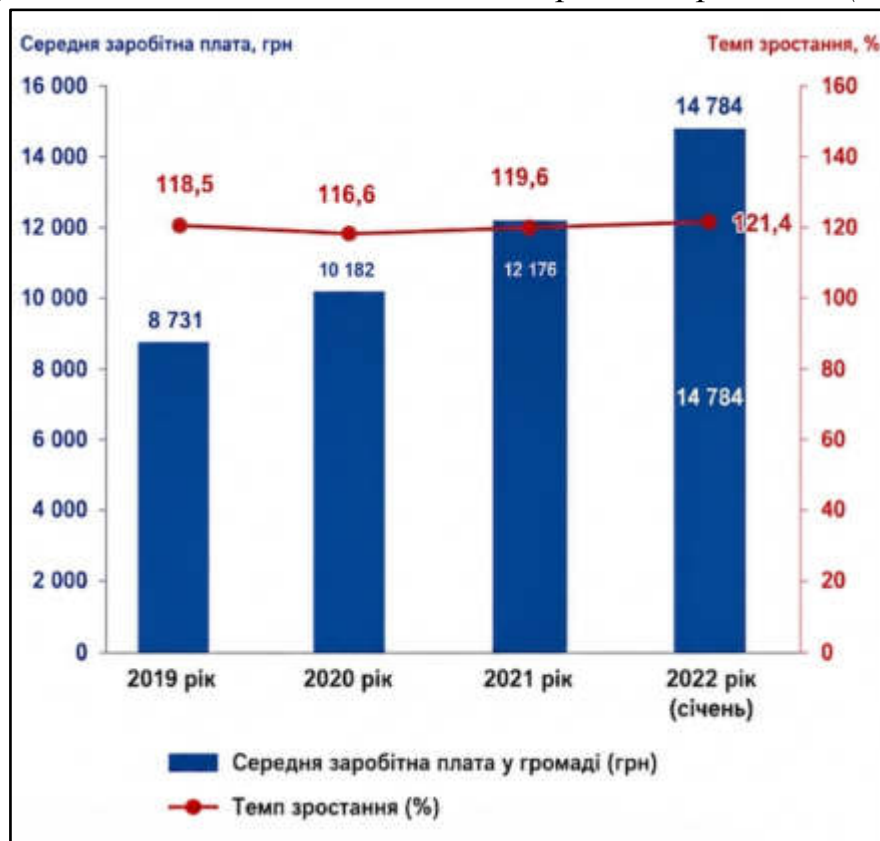


Рис. 1.4.2. Рівень середньої заробітної плати в динаміці (2019-2022 рр.)

#### 4.3. Трансформація демографічної ситуації та ринку праці (2022–2026 роки)

Унаслідок повномасштабної збройної агресії Російської Федерації та тимчасової окупації території демографічна ситуація та ринок праці у громаді зазнали кардинальних і руйнівних змін. Значна частина населення була вимушена покинути територію громади. Економічна діяльність на території фактично припинена, що призвело до повної втрати робочих місць, масового скорочення зайнятості та вимушеної міграції.

Станом на 01.01.2026 року загальна кількість мешканців Кремінської міської територіальної громади, облікованих як внутрішньо переміщені особи (ВПО), становить 7029 осіб (5511 сімей). Серед них обліковано:

- осіб працездатного віку – 3571 особа;
- дітей – 1610 осіб;
- осіб з інвалідністю – 397 осіб;
- пенсіонерів – 1193 особи.

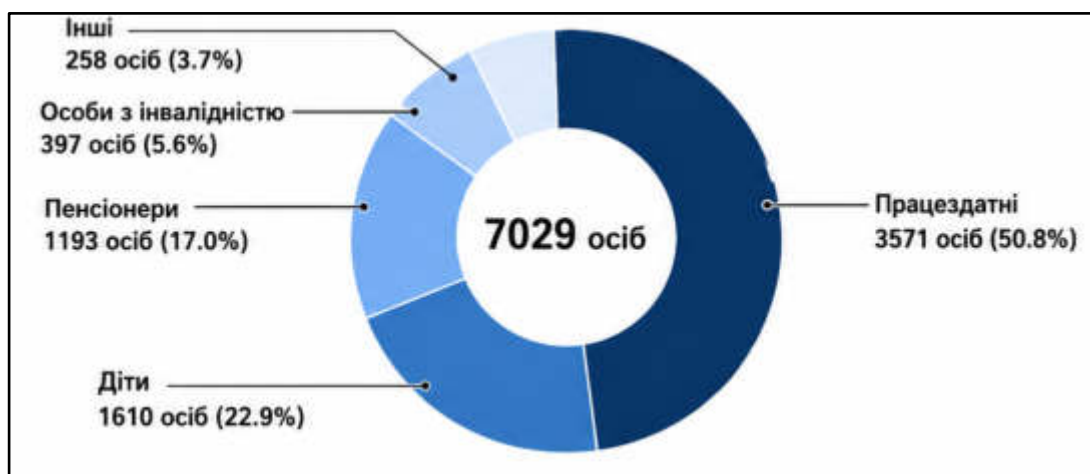


Рис. 1.4.3. Демографічний профіль мешканців Кремінської ТГ, які мають статус ВПО (у 2026 році)

Внутрішньо переміщені особи з числа мешканців розміщені у більшості регіонів України. При цьому облік населення вкрай ускладнений: відсутня достовірна інформація щодо кількості мешканців громади, які перебувають за кордоном, та відсутні актуальні дані щодо чисельності населення, яке залишається на тимчасово окупованій території.

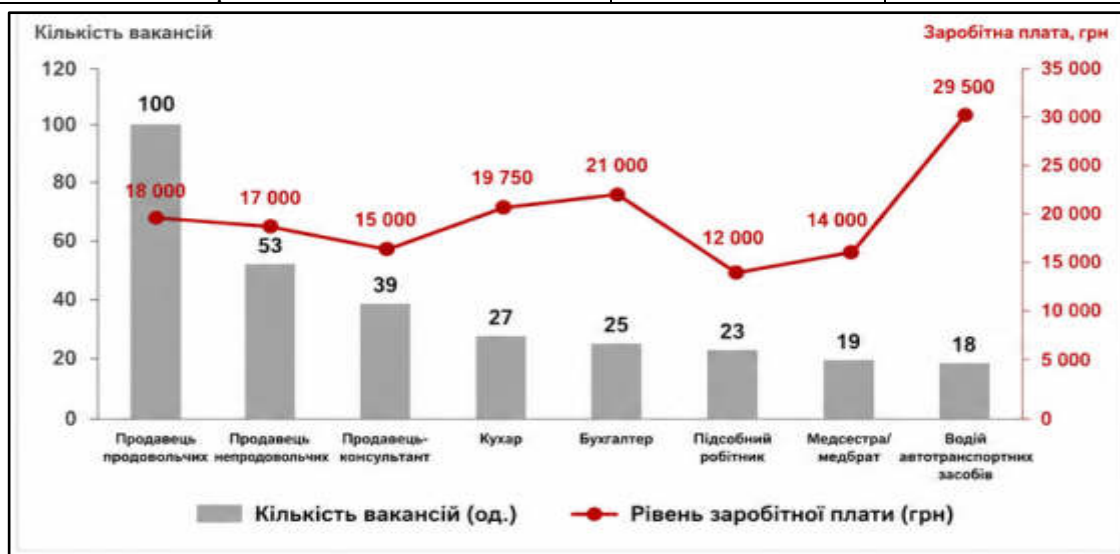
В умовах переміщення структура зайнятості суттєво змінилася. Основними джерелами доходів стали державні соціальні виплати, гуманітарна допомога та доходи від тимчасової або неформальної зайнятості на нових місцях проживання.

Для стабілізації ситуації у 2023–2025 роках Кремінською міською військовою адміністрацією було реалізовано комплекс заходів, спрямованих на підтримку зайнятості населення. Зокрема, це: організація навчання та перекваліфікації, сприяння працевлаштуванню ВПО, проведення інформаційно-консультаційної роботи, активна взаємодія з роботодавцями та міжнародними організаціями. Здійснюється підтримка підприємницьких ініціатив (у тому числі серед ветеранів та ВПО), що сприяє формуванню нових джерел зайнятості.

Аналіз ринку праці свідчить про зміну структури попиту на робочу силу.

**Таблиця 1.4.5. Найбільш затребувані професії (за даними сайтів працевлаштування по Луганській області)**

Назва професії	Кількість вакансій / запитів	Середня пропонована заробітна плата, грн
Продавець продовольчих товарів	100	18 000
Продавець непродовольчих товарів	53	17 000
Продавець-консультант	39	15 000
Кухар	27	19 750
Бухгалтер	25	21 000
Підсобний робітник	23	12 000
Сестра медична (брат медичний)	19	14 000
Водій автотранспортних засобів	18	29 500
Спеціаліст держслужби / місцевого самоврядування	17	20 000
Перукар (перукар - модельєр)	16	18 550
Адміністратор	15	20 000
Економіст	14	19 000
Вихователь закладу дошкільної освіти	10	15 000
Кравець	7	25 000



*Рис. 1.4.4. Дисбаланс ринку праці по Луганській області у 2026 році*

**Висновки до секції №4:**

- 1. Демографічна ситуація Кремінської міської територіальної громади до 2022 року характеризувалася поступовим скороченням чисельності населення, його старінням та вже наявною значною кількістю внутрішньо переміщених осіб від попередніх етапів конфлікту.*
- 2. Ринок праці, хоч і був відносно стабільним, залежав переважно від бюджетної сфери (51,1% зайнятих), мав високий рівень тіньової зайнятості та значну залежність доходів громадян від соціальних виплат (близько 50%).*
- 3. У період 2022–2026 років унаслідок збройної агресії та тимчасової окупації відбулося різке скорочення зайнятості, масове переміщення населення та територіальна розпорошеність жителів громади.*
- 4. Ключовими викликами для громади сьогодні є: відсутність повних та достовірних даних про населення (особливо тих, хто за кордоном чи на окупованій території); кардинальна зміна структури трудових ресурсів; критичне зростання соціального навантаження та необхідність постійної підтримки ВПО.*
- 5. Водночас, системна робота адміністрації щодо перекваліфікації та підтримки підприємництва закладає цінні передумови для відновлення ринку праці та повернення людського капіталу у післявоєнний період.*

**5. Наявна інфраструктура****5.1. Транспортна інфраструктура**

*Станом на січень 2022 року*

Місто Кремінна обслуговується залізничною станцією «Кремінна», яка розташована в межах міста. Залізнична гілка є єдиною, що з'єднує контрольовану частину Луганщини з іншими областями України. Через територію Кремінської громади проходить автодорога регіонального значення Р-66, яка є частиною автодороги Харків-Сіверськ-Донецьк. Також є дорога місцевого значення (вулиця Лиманська), що з'єднує місто Кремінна з містом Торське (Донецька область). Вона має всі ознаки дороги регіонального значення, оскільки є однією з небагатьох, що з'єднує Луганщину з сусідніми областями України. Відстань до м. Сіверськ-Донецьк становить 26 км, до м. Харків – 228 км, до м. Київ – 735 км. Аналізуючи транспортну доступність території до війни, варто зазначити, що автобусне сполучення між містом та селами громади було відсутнє. Транспортна дискримінація, яка визначалася у відсутності соціальних автобусів зі спеціальним обладнанням, знижувала рівень

мобільності населення (у тому числі жінок та людей з інвалідністю). Повна відсутність спеціально обладнаних соціальних автобусів з елементами універсального дизайну (пандусами) перешкоджала маломобільним групам в отриманні ними якісних медичних, освітніх, соціальних, адміністративних та банківських послуг.

*Станом на 2022–2026 роки*

Унаслідок повномасштабної збройної агресії РФ та тимчасової окупації території з квітня 2022 року функціонування транспортної інфраструктури зазнало повного припинення. Транспортне сполучення на території громади відсутнє, включаючи залізничне та автомобільне. Використання транспортної інфраструктури, її технічний стан та можливість експлуатації на даний час не підлягають об'єктивній оцінці у зв'язку з відсутністю доступу до території. Ключовими викликами є відбудова транспортної інфраструктури після деокупації, відновлення зовнішніх і внутрішніх зв'язків та забезпечення доступності транспорту для маломобільних груп.

## 5.2. Житлово-комунальна інфраструктура

Житловий фонд складався з багатоквартирного та індивідуального секторів. У багатоквартирному секторі налічувалося 93 будинки (2403 квартири) загальною площею 124,8 тис. кв. м. Індивідуальний житловий фонд був значно більшим і налічував 11 149 будинків (з них 1143 мали статус незаселених) загальною площею 668 тис. кв. м. Функціонувало 28 ОСББ (34 будинки) та 5 ЖБК. Рівень забезпеченості приватного сектору: водопостачання – 78,1%, газопостачання – 85%, каналізація – 28,5%, вивіз ТПВ – близько 40%.

*Таблиця 1.5.1. Характеристика житлового фонду та його забезпечення інженерними мережами (до 01.01.2022)*

Показник	Багатоквартирний фонд	Індивідуальний фонд
Загальна кількість будинків, од.	93	11 149
Загальна площа, тис. кв. м	124,8	668,0
Рівень забезпечення централізованим водопостачанням	100%	78,1%
Рівень забезпечення централізованим газопостачанням	100%	85,0%
Рівень забезпечення централізованим водовідведенням	100%	28,5%
Забезпеченість централізованим вивозом ТПВ	100%	40,0%

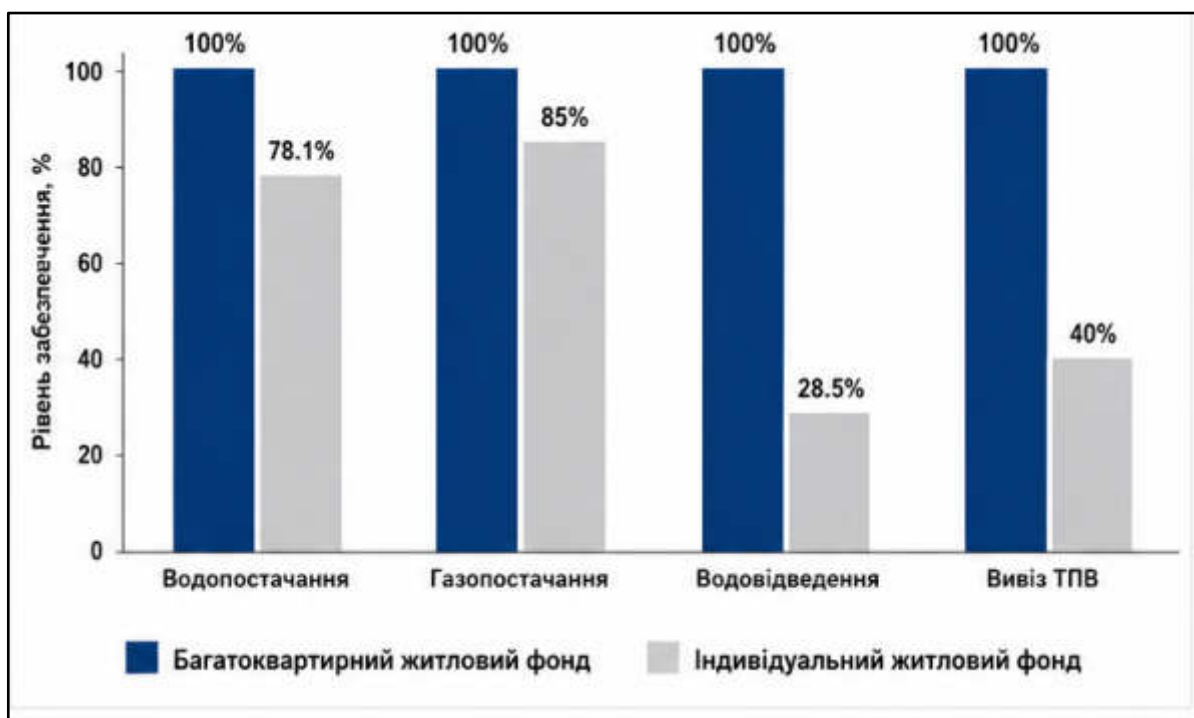


Рис. 1.5.1. Рівень забезпечення інженерними мережами житлового фонду

Станом на січень 2022 року житлово-комунальне господарство громади забезпечувало надання базових послуг населенню: теплопостачання, водопостачання, водовідведення, поводження з твердими побутовими відходами, а також утримання житлового фонду і дорожньої інфраструктури.

- **Теплопостачання:** Надавалося КП «Креміннатеплокомуненерго», на балансі якого перебувало 3 котельні загальною потужністю 18,6 Гкал/рік. Протяжність теплових мереж у двотрубному вимірі становила 29,7 км.
- **Водопостачання та водовідведення:** Централізоване водопостачання здійснювалося КП «Кремінське водопровідно-каналізаційне господарство». Загальна протяжність мереж водопостачання становила 132,7 км, мереж водовідведення – 37,7 км. Водопостачання забезпечувалося з підземних артезіанських джерел. На території громади розташовані артезіанські свердловини «Житлівського водозабору» (28 одиниць), «Кремінські каптажі» (№ 1, № 2), а також свердловина №19 у селищі Стара Краснянка. Річне споживання води по громаді становило близько 161 тис. куб. м (з них 155 тис. куб. м – населення). Завдяки фінансовій підтримці ЄС (проект вартістю 1,76 млн євро) у 2018-2019 роках інфраструктура насосних станцій була реконструйована, що дозволило цілодобово постачати воду.

- Станом на 01.01.2020 централізованим водопостачанням було забезпечено 11815 абонентів (100% багатоквартирного сектору та 92,7% приватного). Централізоване водовідведення функціонувало у м. Кремінна (37,7 км каналізаційної мережі, очисні споруди потужністю 7,0 тис. м<sup>3</sup>/добу).
- **Поводження з відходами:** Охоплювало 100% багатоквартирного фонду та 20% приватного. Полігон ТПВ (12,5 га) був заповнений майже на 90% та потребував рекультивації. З 2018 року впроваджувався роздільний збір відходів.
  - Суттєвою екологічною проблемою була відсутність сучасного сміттесортувального комплексу та значний рівень зносу спеціалізованої техніки комунальних підприємств. У приватному секторі (особливо у сільській місцевості), де рівень охоплення централізованим вивозом відходів не перевищував 40%, фіксувалося систематичне утворення несанкціонованих (стихійних) сміттєзвалищ, що створювало загрозу забруднення ґрунтів та підземних вод.
- **Дорожня мережа:** Становила 86,2 км (430,5 тис. кв. м) автомобільних доріг комунальної власності, з яких 52,2 км мали тверде покриття (з них 5,5 км були обладнані дощовою каналізацією). Інфраструктура також включала 3 мости, 4 шляхопроводи та 4 пішохідні переходи через річку Красна.

**Станом на 2022-2026 роки** унаслідок окупації функціонування ЖКГ на території громади фактично припинено. У 2023 році сформовано нову інституційну основу управління в умовах релокації – створено управління ЖКГ та інфраструктури, КП «Креміннаводоканал» та КП «Кремінське господарство» (останнє оптимізовано у 2025 р.). Ключові напрямки діяльності зараз: фіксація пошкодженого майна (до реєстру внесено 1149 об'єктів станом на 2024 рік), збір доказової бази для компенсацій, реалізація програм забезпечення житлом ВПО (пошук приміщень, створення ЖБК для ВПО). Також ведеться підготовка до деокупації: сформовано плани відновлення систем водопостачання, визначено об'єкти критичної інфраструктури, накопичується матеріально-технічна база (генератори, техніка, Starlink).

### 5.3. Поштова та зв'язку.

До 2022 року на території Кремінської громади функціонувала розгалужена мережа поштових операторів. Надання послуг здійснювали 1 відділення АТ «Укрпошта», 2 відділення ТОВ «Нова Пошта» та 2 пункти видачі логістичної

компанії «Делівері». Це забезпечувало повноцінне покриття громади послугами кур'єрської доставки та поштових переказів.

У сфері телекомунікацій громада характеризувалася високим рівнем цифровізації. Доступ до широкопasmового швидкісного інтернету мали всі населені пункти громади, що дозволяло мешканцям користуватися державними електронними сервісами. Мобільним зв'язком стандартів 3G/4G було охоплено майже 100% території громади. Станом на 2026 рік інфраструктура зв'язку на окупованій території перебуває у критичному стані та потребує повного відновлення.

## 5.4. Соціальна інфраструктура (освіта, медицина, соціальний захист, культура)

### 5.4.1. Освітня і спортивна інфраструктура

До 2022 року освітня інфраструктура була багаторівневою та забезпечувала високий рівень доступності. Конкурентною перевагою було розміщення релокованих обласних закладів: Луганський обласний ліцей-інтернат фізичної культури і спорту, «Кадетський корпус імені героїв Молодої гвардії», Коледж ЛДАКМ, навчально-науковий інститут фізичного виховання ЛНУ ім. Т. Шевченка. Працювали Кремінський медичний коледж та професійний ліцей. Мережа середньої освіти налічувала 6 закладів (2428 учнів, рівень охоплення – 100%), дошкільної – 8 закладів (523 дитини, перевантаженість близько 13%). Працювали позашкільні установи (понад 1600 дітей) та інклюзивно-ресурсний центр.

*Таблиця 1.5.2. Динаміка кількості здобувачів освіти у закладах громади (2019-2022 рр.)*

Категорія закладу	2019/2020 н.р.	2020/2021 н.р.	2021/2022 н.р.
Заклади дошкільної освіти (дітей)	485	496	523
Заклади загальної середньої освіти (учнів)	2180	2315	2428
Заклади позашкільної освіти (вихованців)	1340	1420	1600

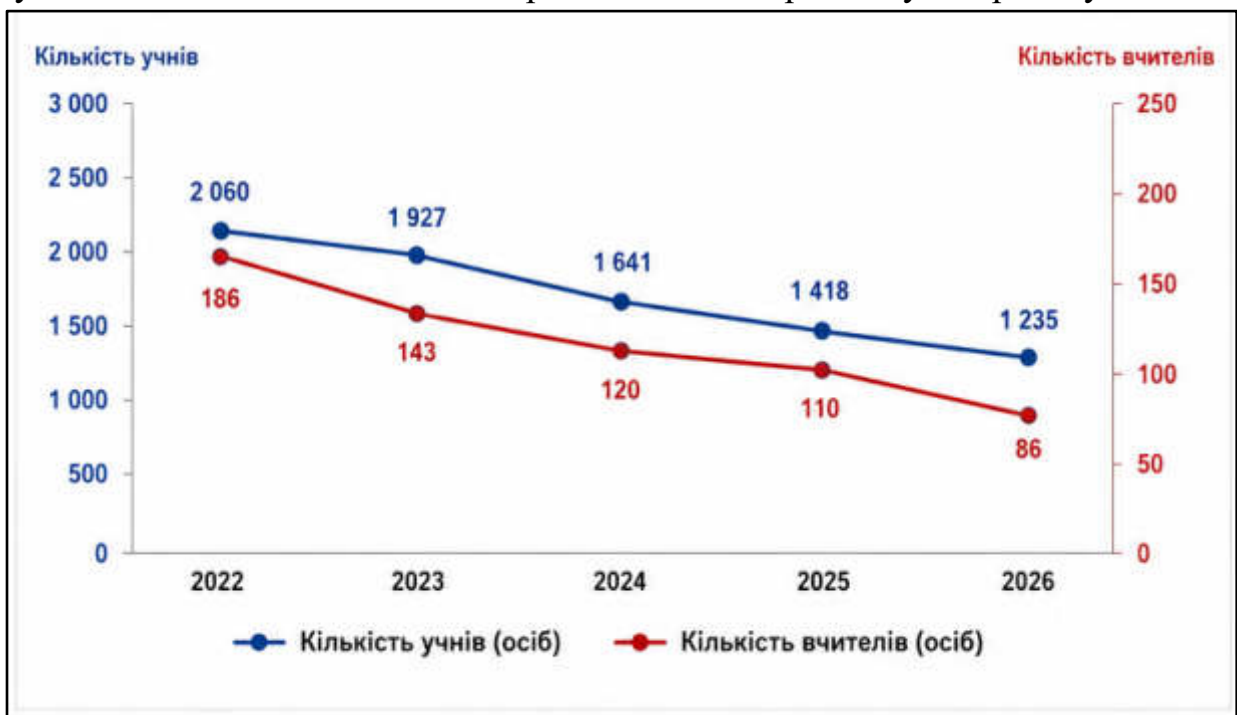
Дошкільна освіта була представлена 6 окремими закладами та 2 підрозділами при закладах загальної середньої освіти (ЗЗСО). Мережа дитячих садків працювала зі 100% завантаженістю, а в деяких закладах спостерігався дефіцит місць (наприклад, ЗДО №1 «Ластівка» при місткості 77 місць фактично відвідувало 135 дітей).

Мережа загальної середньої освіти налічувала 6 ліцеїв (включно з Новокраснянським). У 2022 році загальна кількість учнів становила 2060 осіб при сумарній проєктній потужності закладів понад 3500 місць, що свідчило про наявність значного резерву площ.

*Таблиця 1.5.3. Динаміка функціонування закладів загальної середньої освіти (2022-2026 рр.)*

Показник	2022 рік (до 24.02)	2023	2024	2025	2026
Кількість закладів освіти (ЗЗСО), од.	6	5	5	5	5
Кількість учнів у ЗЗСО, осіб	2060	1927	1641	1418	1235
Кількість вчителів у ЗЗСО, осіб	186	143	120	110	86

З 2022 року, внаслідок збройної агресії та тимчасової окупації, освітній процес було оперативного переведено у дистанційний формат. Діяльність дошкільних закладів призупинено. 5 закладів загальної середньої освіти продовжують роботу онлайн.



*Рис. 1.5.2. Динаміка втрати освітнього потенціалу в умовах окупації (2022-2026)*

Проте, відзначається щорічне скорочення контингенту учнів (з 2060 осіб у 2022 році до 1235 осіб на початок 2026 року) та педагогічного персоналу (з 186 до 86 осіб), що зумовлено асиміляцією родин ВПО у нових приймаючих громадах.

Позашкільна освіта також продовжує функціонувати дистанційно (3 заклади, 147 вихованців станом на 2026 рік).

- Витрати на утримання одного учня в умовах дистанційного навчання (станом на 2026 рік) коливаються від 20,9 тис. грн до 33,6 тис. грн на рік залежно від закладу.

**Спортивна інфраструктура:** громада мала статус головного спортивного хабу Луганської області. На її території функціонував надсучасний Луганський обласний

фізкультурний центр «Олімп», який був базою олімпійської та паралімпійської підготовки спортсменів з усієї України. Інфраструктура включала стадіон із сучасним покриттям, критий басейн, спеціалізовані зали для важкої атлетики та гімнастики, а також сучасну базу для спортивного орієнтування у лісових масивах.

#### 5.4.2. Інфраструктура культури.

До 2022 року базова мережа закладів культури охоплювала Комунальну установу «Кремінський будинок культури» (з підрозділами у селах), КЗ «Кремінська публічна бібліотека» (включно з дитячою бібліотекою та 7 сільськими філіями), музичну та художню школи, а також краєзнавчий музей. У 2022–2026 роках заклади культури змушені були змінити формат роботи на дистанційний та проєктний. Кількість офлайн-відвідувачів суттєво скоротилася через розпорошеність населення, проте заклади активно нарощують онлайн-аудиторію (зокрема Будинок культури фіксує понад 7800 онлайн-користувачів станом на 2026 рік).

Бібліотечна система також переорієнтувалася на цифрові сервіси та збереження фондів. У перспективі післявоєнного відновлення, зважаючи на високий рівень зносу інфраструктури, стратегічним орієнтиром є трансформація застарілих сільських клубів у багатофункціональні «хаби» – культурно-освітньо-розважальні центри, які об'єднують функції бібліотеки, комп'ютерного клубу та відкритого простору для спілкування.

#### 5.4.3. Медична інфраструктура

До 2022 року первинна допомога надавалася КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги» (штат 42 особи, 19 лікарів). Вторинна – КНП «Кремінська багатoproфільна лікарня», яка виконувала функції міжрайонного значення та мала розвинені хірургію, нейрохірургію, урологію. У 2022-2026 роках заклади релоковані. КНП «Кремінська багатoproфільна лікарня» функціонує у м. Рівне (26 працівників, 12 лікарів). Протягом 2025 року надано понад 8,1 тис. консультацій, 682 амбулаторні хірургічні втручання. КНП «Центр ПМСД» також релоковано до Рівного та діє через координаційні центри у Києві та Дніпрі, обслуговуючи понад 14,1 тис. осіб дистанційно (укладено 2283 декларації).

**Вторинний рівень:** КНП «Кремінська багатoproфільна лікарня» тимчасово функціонує у м. Рівне, де надає консультативно-діагностичну та спеціалізовану медичну допомогу .

Станом на кінець 2025 року:

- у закладі працює 26 працівників, з них 12 лікарів;

- надається широкий спектр послуг: консультації, діагностика, лікування, реабілітація;
- укладено договори з НСЗУ за пакетами медичних гарантій;
- функціонує мобільна паліативна допомога.

Протягом 2025 року надано:

- понад **8,1 тис. консультацій**;
- **3640 лікувально-діагностичних процедур**;
- **4330 лікувально-профілактичних процедур**;
- **682 амбулаторні хірургічні втручання** .

**Первинний рівень:** КНП «Центр ПМСД Кремінської міської ради» також релоковано до м. Рівне та організовано надання медичної допомоги в дистанційному форматі та через мережу координаційних центрів (гуманітарних хабів) у м. Київ та м. Дніпро.

Станом на 2025 рік:

- підприємство обслуговує понад **14,1 тис. осіб**;
- укладено декларації з **2283 пацієнтами**;
- надано **4298 медичних консультацій**;
- забезпечено доступ до програм «Доступні ліки», електронних рецептів та направлень .

Медична допомога надається як у дистанційному форматі, так і шляхом виїздів мобільних бригад до місць проживання внутрішньо переміщених осіб.

Також забезпечується психологічна підтримка населення та впроваджуються сучасні електронні сервіси у сфері охорони здоров'я.

#### **5.4.4. Соціальна інфраструктура та робота з сім'ями**

До війни територіальний центр соціального обслуговування охоплював допомогою вдома 444 особи, відділенням денного перебування – 939 осіб. Центр соціальних служб опікувався 2571 сім'єю. Функціонували 3 прийомні сім'ї та 2 ДБСТ (11 дітей). У місті активно працювала мобільна бригада соціально-психологічної допомоги, яка обслуговувала понад 273 клієнтів із питань попередження домашнього насильства.

З 2022 року система трансформувалася. Послуги надаються через мережу координаційних центрів у Рівному, Києві, Дніпрі та Андрушівці. Станом на кінець 2025 року в координаційних центрах було зареєстровано **8414 внутрішньо переміщених осіб**, серед яких:

- сім'ї з дітьми – 1177;
- особи похилого віку – 1881;

- особи з інвалідністю – 211;
- діти з інвалідністю – 19

З них 7155 осіб отримали соціальні, медичні та реабілітаційні послуги.

Соціальна робота з сім'ями, дітьми та молоддю у Кременській міській територіальній громаді здійснювалася системно та була спрямована на раннє виявлення сімей, які опинилися у складних життєвих обставинах, та надання їм комплексної підтримки.

Діяльність у цьому напрямку забезпечував центр соціальних служб, який реалізовував заходи соціального супроводу, консультування, профілактики соціального неблагополуччя та підтримки сімей з дітьми.

На обліку перебувало **2571 сім'я**, у яких виховуються діти, та **2240 осіб**, що потребували соціальної підтримки. Соціальною роботою було охоплено **3132 сім'ї**, у яких виховуються 2058 дітей.

Фахівці із соціальної роботи (ФСР) забезпечували пропорційне охоплення всієї території громади.

*Таблиця 1.5.4. Охоплення сімей, які перебувають у складних життєвих обставинах (СЖО), за територіальним розподілом (до 2022 року)*

Адміністративно-територіальна одиниця	Кількість сімей у СЖО на обліку	З них перебуває під глибоким супроводом
м. Кременна та прилеглі селища	1789 сімей	40 сімей
Червонопопівський округ	327 сімей	10 сімей
Новокраснянський округ	83 сім'ї	7 сімей
Старокраснянський округ	372 сім'ї	14 сімей

Протягом звітного періоду надано **8429 соціальних послуг**, що включали:

- сприяння в оформленні документів та соціальних виплат;
- допомогу в організації медичного обслуговування та оздоровлення дітей;
- підвищення виховного потенціалу батьків;
- формування навичок догляду за дітьми;
- врегулювання конфліктів у сім'ях;
- надання психологічної підтримки.

Соціальним супроводом було охоплено **135 сімей**, у яких виховуються 337 дітей, що дозволило здійснювати індивідуальну роботу з найбільш вразливими категоріями населення.

Окремим напрямком роботи була підтримка внутрішньо переміщених осіб. На обліку перебувало 97 сімей з числа вимушено переміщених мешканців громади, у яких виховуються 75 дітей, яким надано 538 соціальних послуг.

У громаді функціонували сімейні форми виховання дітей, зокрема:

- **3 прийомні сім'ї**, у яких виховуються 4 дитини;
- **2 дитячі будинки сімейного типу**, де виховуються 11 дітей.

Всі сім'ї перебували під постійним соціальним супроводом, що забезпечувало належні умови для виховання дітей.

З метою профілактики домашнього насильства функціонувала мобільна бригада соціально-психологічної допомоги, діяльністю якої було охоплено 273 особи.

Водночас, незважаючи на розвинену систему соціальних послуг, актуальним залишалось питання створення спеціалізованого притулку для осіб, які постраждали від домашнього насильства, що потребувало додаткової уваги та ресурсів.

У період **2022–2026 років** одним із пріоритетних напрямків соціальної політики громади стала підтримка ветеранів, військовослужбовців та членів їх родин.

З цією метою реалізується відповідна програма, яка передбачає надання широкого спектру соціальної матеріальної допомоги та соціальних гарантій.

У 2025 році було передбачено 23 види соціальної допомоги, зокрема:

- допомога у зв'язку з пораненням, лікуванням та реабілітацією;
- підтримка сімей загиблих військовослужбовців;
- допомога мобілізованим та військовослужбовцям;
- підтримка сімей з дітьми;
- допомога у випадках складних життєвих обставин.

Загальний обсяг фінансування програми становив **9,7 млн грн**, при цьому у 2025 році соціальну матеріальну допомогу отримали **427 осіб** на загальну суму понад **8,5 млн грн**.

Реалізація програми спрямована на підвищення рівня соціального захисту військовослужбовців, ветеранів та членів їх родин, а також на підтримку їх соціальної адаптації та відновлення.

### 5.5. Інфраструктура торгівлі та послуг

До початку військових дій сфера торгівлі та послуг у громаді була достатньо розвиненою та забезпечувала потреби населення. Інфраструктурна мережа включала: 166 магазинів, 55 кіосків та павільйонів, 52 заклади ресторанного господарства, 120 об'єктів побутового обслуговування, 7 автозаправних станцій (АЗС) та 1 АГНКС, а також 2 ринки із загальною кількістю 461 торговельне місце. Через окупацію

діяльність цих суб'єктів на території громади зупинено, частина підприємців релокувала бізнес у безпечні регіони.

### 5.6. Туристична інфраструктура

Завдяки вигідному розташуванню та рекреаційному потенціалу (ліси, водойми), туризм був важливою складовою громади. Інфраструктура включала:

- 7 баз відпочинку («Сосновий бір», «Лісова поляна», «Угольок», «Будинок мисливця», «Зоря», еко-готель «Лесовичок», міні-готель «Лесная»),
- 3 дитячі оздоровчі заклади («Мрія», «Зоря», «Соснова Роща»),
- 3 готельні комплекси (зокрема «ПриЛісне» та «Кремінянка»),
- приватні садиби.

Працював інформаційно-туристичний центр «Зелена Кремінна», що розробив 37 туристичних маршрутів (екологічних, велосипедних, пішохідних). Окрім рекреаційного потенціалу, туристична привабливість спиралася на багату історико-культурну спадщину: на території громади обліковано понад 30 пам'яток археології (кургани бронзової доби), низку братських могил та пам'яток монументального мистецтва. Традиційними стали щорічні культурно-мистецькі заходи та фестивалі, які приваблювали жителів сусідніх районів.

У 2019 році громаду відвідало 6 тис. туристів. Громада мала амбітну мету увійти до складу агротуристичного кластеру «Сіверський Донець», який мав об'єднати рекреаційні території чотирьох областей України (Сумської, Харківської, Донецької та Луганської) для формування потужного міжрегіонального туристичного продукту. У 2022-2026 роках туристична діяльність повністю припинена, об'єкти зазнали значних пошкоджень.

#### **Висновки до секції №5:**

1. *Аналіз наявної інфраструктури свідчить, що до повномасштабного вторгнення Кремінська громада володіла розвиненою, розгалуженою соціальною, медичною, освітньою, комунальною та туристичною інфраструктурою. Громада мала стабільне базове забезпечення послугами, попри наявність певних локальних проблем (зношеність мереж, відсутність внутрішнього транспортного сполучення).*
2. *Тимчасова окупація та бойові дії призвели до повної зупинки надання послуг на території громади, припинення транспортного та туристичного потоків, а також масштабних руйнувань об'єктів (житлового фонду та критичної інфраструктури).*

3. *Втім, управлінські, медичні та освітні структури змогли оперативно релокуватися. Трансформація системи дозволила продовжити надання адміністративних, медичних, освітніх (у дистанційному форматі) та соціально-гуманітарних послуг для понад 8 тисяч ВПО через розгорнуту мережу координаційних центрів.*
4. *Ця адаптивність забезпечила збереження інституційного та соціального каркаса громади, що стане фундаментом для планування та реалізації комплексного післявоєнного відновлення інфраструктури території.*

## 6. Містобудівна документація та концепції розвитку

Стан містобудівної документації Кременської громади характеризується як застарілий та такий, що потребує повної актуалізації. Основним документом, що визначав просторовий розвиток міста Кременна, до останнього часу залишався Генеральний план, розроблений ще у 1980-х роках. Хоча новий проект Генерального плану міста був розроблений у попередні роки, він не пройшов процедуру остаточного затвердження.

Для сільських населених пунктів, що увійшли до складу громади, актуальна містобудівна документація (схеми планування територій, детальні плани) фактично відсутня.

### Висновки до секції №6:

1. *З огляду на масштабні руйнування внаслідок бойових дій та необхідність післявоєнної відбудови, розроблення нової комплексної містобудівної документації (Програми комплексного відновлення та нового Генерального плану громади) визначено як критично пріоритетне завдання для Кременської міської військової адміністрації.*
2. *Наразі громада перебуває в стадії оновлення Стратегії відновлення та підготовки концепцій післявоєнної відбудови з урахуванням нових демографічних і просторових реалій.*

## 7. Економічний розвиток

### 7.1. Галузева структура економіки та її спеціалізація (до 2022 року)

До 2022 року економіка Кременської міської територіальної громади була високо диверсифікованою і базувалася на добувній та обробній промисловості, агропромисловому комплексі, а також потужному секторі малого підприємництва.

Обсяг реалізованої промислової продукції підприємств основного кола у 2019 році складав 918,4 млн грн, що свідчило про наявність сформованого і міцного виробничого потенціалу території.

Ключову роль у формуванні дохідної частини бюджету громади відігравали **промислові підприємства**, які були представлені в таких галузях:

- **Добувна промисловість:** Функціонувало підприємство ТОВ «Куб-Газ», на якому працювало близько 170 осіб із середньомісячною заробітною платою понад 21 тис. грн.
- **Деревообробна промисловість:** Важливе бюджетоутворююче значення мало державне підприємство «Кремінське лісомисливське господарство», де працювало понад 200 осіб. Підприємство забезпечувало повний цикл виробництва деревини, паливних гранул, брикетів, піддонів та іншої супутньої продукції.
- **Харчова промисловість:** Була представлена підприємствами ТОВ «Пінта-Кремінський пивоварений завод» (понад 120 працівників) та ПП «Продгрупсервіс», що успішно спеціалізувалися на виробництві пива та молочної продукції відповідно.
- **Машинобудування та металообробка:** У цій галузі стабільно функціонували ТОВ «Кремінський завод «Ритм» (виробництво теплообмінного обладнання), ТОВ ВП «Атлант» (виробництво технологічної оснастки), а також ТОВ «НВП «Аеромех» – інноваційне підприємство, що спеціалізується на виробництві високотехнологічного обладнання для очищення та калібрування зерна.
- **Підприємства з іноземними інвестиціями:** Окреме місце в економіці займало ТОВ «Віко-Україна», яке здійснювало повний цикл виробництва торгового обладнання та мало надзвичайно широкий асортимент продукції (понад 1500 найменувань).

**Агропромисловий комплекс (АПК)** громади був потужно представлений фермерськими господарствами, сільськогосподарськими підприємствами та особистими селянськими господарствами.

Основною спеціалізацією агропромислового комплексу було рослинництво: вирощування озимої пшениці, соняшнику, кукурудзи та ячменю. Тваринництво було представлено переважно птахівництвом та утриманням ВРХ у приватних селянських господарствах. Ключовою структурною проблемою сектору залишалася сировинна орієнтація виробництва: лєвова частка вирощеної продукції реалізовувалася як

сировина через відсутність на території громади сучасних потужностей із її глибокої переробки.

Загальний земельний фонд громади становив близько 53,3 тис. га, з яких:

- сільськогосподарські угіддя – 18,3 тис. га;
- рілля – 10,5 тис. га;
- сіножаті та пасовища – 7,4 тис. га.

До початку бойових дій на території громади успішно функціонувало 18 фермерських господарств. Серед найбільших землекористувачів (від 2000 до 5000 га) виділялися СТОВ «Краснянське», СПП «СКС-Агро» та ФГ «Стимул 777». Значні площі (від 200 до 1000 га) обробляли ФГ «Спіка», ПСП «Світанок» та ФГ «Сузір'я». Крім того, був зареєстрований сільськогосподарський виробничий кооператив «Діброва», який об'єднав 383 приватні особи, що свідчило про зародження активного кооперативного руху.

Значну роль у формуванні ринку праці відігравали ключові підприємства громади. Через окупацію діяльність більшості з них тимчасово не відновлено.

**Таблиця 1.7.1. Найбільші роботодавці у громаді (станом на 01.01.2022 року).**

Підприємство, організація, установа	Вид економічної діяльності (КВЕД)	Чисельність працівників	Середня зарплата (тис. грн/міс)
ДП «Кремінське лісомисливське господарство»	02.40 Надання допоміжних послуг у лісовому господарстві	226	6,3
ТОВ «Куб-Газ»	06.20 Добування природного газу	199	24,0
ТОВ «Пінта-Кремінський пивоварений завод»	11.05 Виробництво пива	123	8,1
Українсько-Польське ТОВ «Віко-Україна»	31.01 Виробництво меблів для офісів і підприємств торгівлі	109	9,0
ТОВ «НВП «Аеромех»	28.30 Виробництво машин і устаткування для с/г	42	8,8
ТОВ «Кремінський завод «Ритм»	28.25 Виробництво промислового холодильного устаткування	23	6,2
ПП «Продгрупсервіс»	10.51 Перероблення молока, виробництво масла та сиру	11	7,0

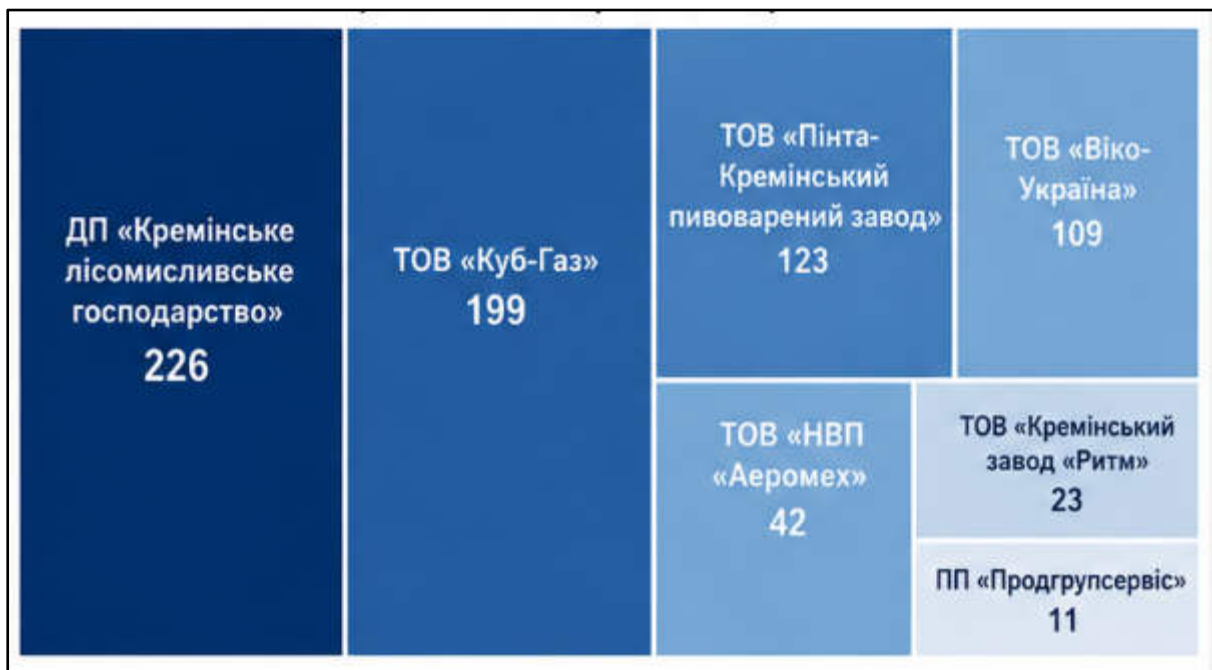


Рис. 1.7.1. Найбільші роботодавці Кремінської ТГ до 2022 року

## 7.2. Мале підприємництво, сфера торгівлі та послуг

Малий та середній бізнес (МСП) відігравав надзвичайно важливу роль у розвитку економіки громади, забезпечуючи значну частку зайнятості населення та формуючи місткий внутрішній споживчий ринок.

Загальна кількість суб'єктів підприємництва становила понад 1200 одиниць, з яких близько 400 становили малі підприємства (юридичні особи), і понад 1000 – фізичні особи-підприємці (ФОП). У секторі МСП було зайнято понад 2,6 тис. осіб.

Таблиця 1.7.2. Динаміка реєстрації суб'єктів господарювання Кремінської громади (2022-2026 рр.)

Показник (одиниць)	01.01.2022	01.01.2023	01.01.2024	01.01.2025	01.01.2026
Усі суб'єкти за ЄДРПОУ	1405	748	186	147	135
СПД-юридичні особи (всього)	404	50	49	48	47
- з них комерційні структури	210	23	22	21	21
Фізичні особи-підприємці (ФОП)	1001	698	137	99	88

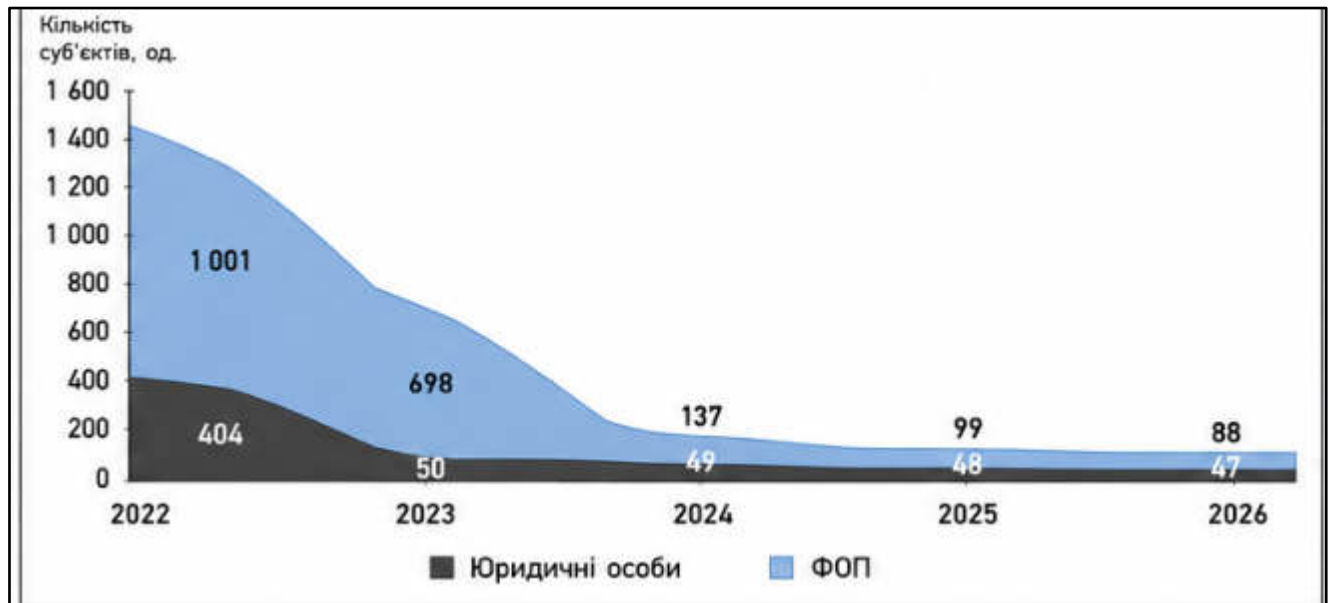


Рис. 1.7.2. Динаміка скорочення кількості суб'єктів господарювання (2022-2026 рр.)

Таблиця 1.7.3. Зареєстровані суб'єкти господарської діяльності за видами економічної діяльності (КВЕД), одиниць.

Галузі та види діяльності	01.01.2022	01.01.2023	01.01.2024	01.01.2025	01.01.2026
Сільське, лісове та рибне господарство	47	17	8	8	8
Промисловість (добувна та переробна)	16	0	0	0	0
Постачання електроенергії, газу, пари	4	2	2	2	2
Водопостачання, поводження з відходами	4	1	1	1	1
Будівництво	31	4	3	3	3
Оптова і роздрібна торгівля; ремонт авто	420	75	27	19	18
Транспорт, логістика, поштова діяльність	58	16	6	4	3
Тимчасове розміщення й харчування	62	8	4	1	1
Інформація та телекомунікації	29	11	7	6	4
Фінансова, страхова діяльність, нерухомість	25	0	0	0	0
Освіта	42	23	19	17	17
Охорона здоров'я та соціальна допомога	39	16	10	8	7
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	32	14	6	6	4
Надання інших видів послуг	565	56	19	37	267

Сфера торгівлі та послуг була достатньо розвиненою та розгалуженою, зокрема вона включала:

- 166 магазинів;

- 55 кіосків та павільйонів;
- 52 заклади ресторанного господарства;
- 120 об'єктів побутового обслуговування;
- 7 автозаправних станцій (АЗС) та 1 АГНКС;
- 2 ринки із загальною кількістю 461 торговельне місце.

Попри диверсифікацію, до 2022 року економіка громади мала низку структурних проблем: зношеність виробничих потужностей, недостатній рівень інноваційного розвитку, обмежений доступ до фінансових ресурсів (дешевих кредитів), сезонний характер зайнятості в аграрному секторі та наявність значної частки тіньової зайнятості. Проте громада активно працювала над залученням нових кадрів: ГО «Наша громада» та ГО «Кремінська бізнес-асоціація» реалізували проєкт «Школа молодого підприємця», яким було охоплено тренінговим навчанням близько 100 осіб віком до 35 років, 16 з яких розробили власні бізнес-плани.

### 7.3. Потенційні інвестиційні майданчики

Зважаючи на тимчасову окупацію Кремінської міської територіальної громади, формування класичних інвестиційних пропозицій із чіткими площами – наразі ускладнене. Проте громада вже сьогодні працює на перспективу та формує стратегічні просторові проєкти, які стануть основою для залучення капітальних інвестицій одразу після деокупації.

З лютого 2024 року реалізується комплексний проєкт з підготовки концепції модернізації громади в рамках Меморандуму про співробітництво між Кремінською МВА, ТОВ «Інновації та реконструкції для суспільства» та «Thought Group Chile». Він охоплює планування сталого розвитку, відбудову інфраструктури та підвищення соціально-економічної стійкості.

Загалом відбулося понад 80 робочих онлайн-зустрічей з командою Чилійського архітектора на чолі з Крістіаном Віттігом і 1 офлайн зустріч у Києві. В рамках цих зустрічей команда проводить глибоку аналітичну та проєктну роботу з розробки майстер-плану модернізації. Ця робота ґрунтується на необхідності не простої відбудови, а повної ревіталізації території, яка зазнала значних руйнувань.

Наразі проведено детальний аналіз міської забудови, інфраструктури та природних активів. Розроблено 15 тематичних карт, які візуалізують поточний стан та демонструють потенціал розвитку різних частин міста.

Сама ж проєктна пропозиція фокусується на унікальних перевагах Кремінної: її потужному природному потенціалі (річки Красна та Сіверський Донець, національні парки) та історичній ролі рекреаційного центру. Візія полягає у створенні міста,

орієнтованого на психологічне, духовне, фізичне та економічне благополуччя мешканців.

На основі аналізу визначено 6 ключових напрямів розвитку просторових та структурних елементів:

1. Периметричне кільце (Стратегічна кільцева дорога): Для забезпечення легкого та широкого доступу до всіх районів та мікрорайонів міста, оптимізуючи логістику.
2. Стратегічна промислова смуга: Визначення зон для сучасного виробництва.
3. Стратегічна комерційна смуга (Транспорт): Формування транспортно-комерційного хабу.
4. Система сполучення санаторіїв: Модернізація та об'єднання існуючих курортів та екологічних оздоровчих центрів в єдину мережу, використовуючи їх як основу для "зцілення".
5. Міська система сполучення (Зелені зони та укриття): Створення єдиної мережі зелених зон, міських об'єктів (обладнання) та інтегрованих систем безпеки (укриттів).
6. Річковий парк «Красна»: Визначений як центральний елемент, що об'єднає всі вищезгадані точки. Він має стати головною міською зоною відпочинку.

Ядром проєкту є новий прирічковий парк «Красна», бо річка Красна та її лісисті околиці визначені як "природне серце міста" та його "центральна природна та міська вісь", що формує ідентичність та колективну пам'ять громади.

- Проблема, що вирішується: Наразі річка діє як природний бар'єр, що фізично відділяє міський центр від житлових та промислових районів. Інтенсивне громадське життя (спорт, риболовля, ярмарки) вже існує, але інфраструктурно річка розділяє, а не об'єднує.
- Проєктна місія: Перетворити річку з "розділової лінії" на "інтегруючий простір". Парк має стати "новим міським нейронним стратегічним центром" — місцем, де сходяться всі інші елементи майстер-плану, об'єднуючи місто.
  - Проєкт свідомо відходить від ідеї традиційного "міського центру", що асоціюється з твердими бетонними площами. Натомість пропонується створити природний простір, де взаємодія з рослинністю, водою та землею сприятиме індивідуальному та колективному зціленню в повоєнний період.

В тому числі, центральним рішенням для парку «Красна» є створення чотирьох інноваційних "програмних будівель-мостів", щоб просторово "защити" природну рану, утворену річкою та поєднавши найважливіші існуючі маршрути та простори.

Вони інтегруватимуть у собі пішохідні доріжки, комерційні зони для розвитку економіки та надійні системи укриттів. Ці об'єкти натхненні двома концептуальними образами:

- "Повалене дерево": Образ дерева, що природним чином впало через річку, дозволяючи людям перетинати її, "йдучи по його корінню, гілках та стовбуру". Це диктує органічну, чутливу до ландшафту архітектуру.
- "Нейрон": Образ сполучної конфігурації нейрона. Парк та його мости мають стати "міським нейроном" — фундаментальною структурою для взаємозв'язку, комунікації та потоку інформації (а не лише людей) між різними частинами міста.

Наразі "Thought Group Chile" розробляє детальний план першого етапу. Облаштування парку розпочнеться зі збереження лісових стежок за допомогою ретельного встановлення мінімалістичних елементів (цегла, збірні бетонні сидіння, дерев'яні світильники), які не порушуватимуть ландшафт.

- Перша "Будівля-Міст":
  - Концепція: Витончена споруда у формі "поваленої гілки", що органічно адаптується до контурів річки та лагун.
  - Функціонал: Простір для місцевого комерційного розвитку. Будівля "плаватиме" на кількох рівнях, забезпечуючи приміщення для підприємців, ремісників та рестораторів, одночасно слугуючи мостом.
- Амфітеатр просто неба:
  - Дизайн: Напівзаглиблена структура, яка ідеально вписується в природний рельєф, створюючи другий рівень сцени. Сидіння імітуватимуть природне розташування опалого гілля.
  - Доступність: Пологий схил забезпечить стовідсоткову безбар'єрність.
  - Призначення: Створення нової культурної пам'ятки — центру для мистецтва, зборів та соціального зцілення мешканців.

Крім розробки концепції просторового відновлення, громадою вже сформовано портфель із дев'яти конкретних пріоритетних інвестиційних проєктів, готових до впровадження одразу після звільнення території.

1. Створення центру надання адміністративних послуг «Центр Дії» — забезпечення громадян доступними адміністративними послугами.
- Мета проєкту – відбудова та капітальний ремонт будівлі ЦНАПу для усунення критичних недоліків зруйнованої адміністративної інфраструктури, відновлення довіри громадян, підвищення доступності послуг та забезпечення безперешкодного, гідного обслуговування фізичних і юридичних осіб.

- Ключові рішення: Утеплення фасаду та даху, встановлення модульної котельні, впровадження системи «Електронна черга». Забезпечення 100% інклюзивності простору та створення 45 нових робочих місць (з них 18 — для адміністраторів).
  - Бюджет і терміни: 3 975 516,08 євро; 18 місяців після деокупації.
- 2. Створення сільськогосподарського переробного ХАБу – сприяння розвитку агропромислового сектору та переробки сільськогосподарської продукції.
- Мета проєкту – сприяння розвитку агропромислового сектору шляхом створення ХАБу для вирішення проблеми реалізації зернових та технічних культур виключно як сировини, забезпечивши їх глибоку переробку (борошно, макаронні вироби, крупи, рослинна олія тощо), що дозволить збільшити додану вартість продукції фермерських господарств, підвищити доходи фермерів та стимулювати місцеву економіку.
  - Ключові рішення: Закупівля обладнання (млин, маслопрес, пакувальні лінії), встановлення автономної сонячної електростанції на 40 кВт. Проєкт підтримає 12 місцевих агровиробників та створить 40 нових робочих місць.
    - Бюджет і терміни: 3 754 843,00 євро; 12 місяців після деокупації
- 3. Створення комплексу з екологічної переробки будівельного сміття – утилізація відходів зруйнованої інфраструктури та виробництво будівельних матеріалів.
- Мета проєкту – проведення комплексної відбудови Кремінської громади з фокусом на утилізацію відходів зруйнованої інфраструктури та житлового сектору задля екологічного усунення наслідків масштабних руйнувань шляхом переробки будівельного сміття та виробництва з нього нових будівельних матеріалів, що створить надійну основу для сталого відновлення території.
  - Ключові рішення: Встановлення лінії сортування ТПВ, промислової шокової дробарки, бетонозмішувального вузла та силосу. Навчання 25 кваліфікованих робітників для безпечного розбору завалів у координації з ДСНС.
    - Бюджет і терміни: 2 236 346,73 євро; 12 місяців після деокупації.
- 4. Реконструкція, відбудова та оновлення критичної транспортної інфраструктури громади – забезпечення транспортної доступності та покращення логістики.
- Мета проєкту – капітальна відбудова безпекової та критичної транспортної інфраструктури громади для відновлення внутрішніх і зовнішніх логістичних зв'язків, що підвищить мобільність мешканців, стимулюватиме економічне

зростання та зніме соціальну напругу щодо відсутності безпекових факторів після деокупації.

- Ключові рішення: Розмінування та ремонт 34,22 км автошляхів і мостів, відновлення 123 км вуличного освітлення. Придбання 8 одиниць техніки (автобуси, спецтехніка) та впровадження системи відеоспостереження.

- Бюджет і терміни: 48 670 339,82 євро; 12 місяців після деокупації.

5. Капітальний ремонт комплексу будівель та споруд медичного та оздоровчого призначення – розвиток медичної інфраструктури.

- Мета проєкту – створення сучасного багатoproфільного комплексу, здатного забезпечити цілорічне проживання, комплексну реабілітацію та широкий спектр лікувально-оздоровчих послуг. Особливий акцент робиться на психологічній підтримці та адаптації дітей, молоді та осіб, які постраждали внаслідок бойових дій.

- Ключові рішення: Комплексна психологічна підтримка та адаптація осіб, які постраждали від війни. Оздоровлення 14 000 осіб щорічно (дітей, жінок, чоловіків), закупівля інноваційного обладнання та створення 140 робочих місць.

- Бюджет і терміни: 3 403 075,49 євро; 24 місяці після деокупації.

6. Побудова сучасного ліцею та дитячого садочка – забезпечення якісної та доступної освіти для дітей громади.

- Мета проєкту – відбудова та модернізація освітньої інфраструктури для подолання наслідків повномасштабного вторгнення та тимчасової окупації через відновлення сучасного Кременського ліцею №5 та закладу дошкільної освіти «Ластівка» задля створення безпечного інноваційного середовища для навчання, зростання та цілісного розвитку дітей і молоді.

- Ключові рішення: Облаштування 20 спеціалізованих кабінетів (робототехніки, відеомонтажу, басейн тощо). Стовідсоткова безбар'єрність закладів та закупівля 15 шкільних автобусів для логістики учнів.

- Бюджет і терміни: 8 230 000,00 євро; 24 місяці після деокупації.

7. Відновлення систем водопостачання і водовідведення – забезпечення місцевого населення якісною питною водою.

- Мета проєкту – ліквідація руйнівних наслідків бойових дій та створення сприятливих умов для життя шляхом забезпечення 22 тис. мешканців громади якісною питною водою завдяки комплексному відновленню роботи

комунального підприємства з обслуговування водопровідних і каналізаційних мереж.

- Ключові рішення: Відновлення 132,7 км водопровідних мереж, 4 артезіанських свердловин та 2 насосних станцій. Будівництво блочно-модульної очисної споруди, встановлення лінії розливу води та закупівля 15 одиниць спецтехніки.

- Бюджет і терміни: 8 075 947,00 євро; 18 місяців після деокупації.

8. Відновлення парку комунальної техніки – підвищення рівня комунальних послуг у громаді.
- Мета проекту – відновлення автопарку спеціалізованого адміністративного, соціального та комунального транспорту для здійснення ефективних заходів із відбудови, утримання території громади та ліквідації наслідків військової агресії.

- Ключові рішення: Придбання 46 одиниць спеціалізованого (соціального, комунального, адміністративного) транспорту. Відновлення пасажирських перевезень між 11 населеними пунктами громади.

- Бюджет і терміни: 2 872 869,10 євро; 6 місяців після деокупації.

9. Відновлення національного природного парку «Кремінські ліси» – збереження екологічного балансу та відновлення природних ресурсів регіону.
- Мета проекту – відродження Національного природного парку «Кремінські ліси» як надважливої складової екосистеми Донбасу шляхом комплексного розмінування території, відновлення флори і фауни, лісового та водного фондів, а також через відновлення туристичного та рекреаційного потенціалу.

- Ключові рішення: Масштабне розмінування, висадка 52 058 дерев, захист рідкісних видів. Побудова 6 туристичних центрів для відвідувачів із 100% інклюзивністю та працевлаштування місцевих мешканців в екотуризмі.

- Бюджет і терміни: 4 213 910,00 євро; 24 місяці після деокупації.

Ці 9 проектів міжнародної технічної допомоги було представлено 13-14 листопада 2023 року під час міжнародного форуму для залучення зовнішнього фінансування ReBuild Ukraine.

#### 7.4. Трансформація економіки в умовах воєнного стану (2022–2026 роки)

Унаслідок повномасштабного вторгнення Російської Федерації та тимчасової окупації території громади з квітня 2022 року економіка зазнала системного

руйнування. Економічна система громади фактично перейшла від моделі сталого розвитку до моделі функціонування в умовах гострої кризи та вимушеної адаптації.

Громада опинилася в зоні активних бойових дій, що призвело до значного пошкодження та знищення виробничих потужностей, об'єктів інфраструктури та катастрофічної втрати трудового потенціалу. Більшість промислових підприємств громади були змушені припинити свою діяльність. Частина підприємств залишилась на тимчасово окупованій території, де зазнала руйнувань, розкрадання або повної втрати матеріально-технічної бази.

- Водночас окремі стійкі підприємства змогли релокуватися до інших регіонів України (зокрема, у Черкаську, Київську, Дніпропетровську, Рівненську області) та частково відновити свою виробничу діяльність, адаптуючись до нових умов господарювання та зберігаючи ключові трудові колективи.

**Сектор малого та середнього підприємництва** зазнав безпрецедентних втрат. Значна частина підприємців була змушена повністю припинити діяльність або переміститися до інших регіонів. Основними проблемами бізнесу стали: критична втрата виробничих і торгових активів, порушення або повне знищення логістичних зв'язків, гостра нестача фінансових ресурсів (обігових коштів) та втрата кваліфікованого персоналу через міграцію.

**Агропромисловий комплекс громади** зазнав колосальних втрат у вигляді:

- знищених та масово замінованих земельних площ;
- повної втрати або крадіжки сільськогосподарської техніки;
- знищення або розкрадання готової продукції;
- фізичного руйнування складів, елеваторів та виробничих приміщень.

Значна частина території громади наразі потребує ґрунтового розмінування, що унеможлиблює ведення будь-якої безпечної сільськогосподарської діяльності в короткостроковій перспективі після деокупації.

В умовах тимчасової окупації економічна діяльність адміністрації трансформувалася у формат всебічної підтримки населення та релокованого бізнесу. Протягом 2023–2025 років Кремінською міською військовою адміністрацією було реалізовано комплекс дієвих заходів, спрямованих на:

- підтримку та супровід релокованого бізнесу;
- розвиток підприємництва серед внутрішньо переміщених осіб;
- організацію навчання, перекваліфікації та безпосереднього працевлаштування мешканців;
- залучення грантових ресурсів для бізнесу;
- всебічну підтримку та промоцію ветеранського підприємництва.

Зазначені заходи дозволили частково стабілізувати економічну активність серед переселенців та зберегти підприємницький потенціал громади в умовах воєнного часу. Було налагоджено тісну співпрацю з міжнародними організаціями (зокрема, за програмами розвитку та підтримки бізнесу), що дозволило залучити цільові додаткові ресурси для економічної стабілізації. Активно впроваджуються заходи з підтримки зайнятості, систематично організовуються навчальні програми, тренінги, юридичні та фінансові консультації, а також надається інформаційна підтримка підприємцям. Крім того, вже сьогодні сформовано перспективні інвестиційні ініціативи, зокрема розробляється стратегічний проєкт створення сільськогосподарського переробного хабу, що має стати одним із ключових драйверів післявоєнного економічного відновлення громади.

### **Висновки до секції №7.**

- 1. Аналіз економічного розвитку свідчить, що до 2022 року економіка Кремінської міської територіальної громади була глибоко диверсифікованою і базувалася на вдалому поєднанні промислового виробництва (добувна, обробна, харчова галузі), потужного агропромислового комплексу та дуже розвиненого сектору малого і середнього підприємництва, який забезпечував високу зайнятість населення.*
- 2. У період 2022–2026 років, внаслідок бойових дій та тимчасової окупації території, економічна система громади зазнала системного та глибокого руйнування. Окупація призвела до критичних втрат виробничих потужностей, логістики та доступу до сільгоспугідь через мінування.*
- 3. Водночас відбувся перехід до нової моделі функціонування економіки в екстериторіальному форматі, яка жорстко орієнтована на підтримку релокованого бізнесу, розвиток мікропідприємництва серед внутрішньо переміщених осіб та активне залучення міжнародних грантових ресурсів.*
- 4. Ключовими викликами для громади в економічній сфері залишаються: глобальне відновлення зруйнованого промислового потенціалу, масштабне розмінування та рекультивация сільськогосподарських земель, повернення трудових ресурсів та залучення капітальних інвестицій для створення нових інноваційних виробництв.*
- 5. Попри катастрофічні втрати, сформовані сьогодні адміністративні, інституційні та економічні передумови (включаючи розробку нових інвестиційних ініціатив, як-от хабів з агропереробки) створюють реальну*

*основу для поступового відновлення, модернізації та трансформації економіки Кремінської громади у післявоєнний період.*

## 8. Фінансовий стан громади та бюджет територіальної громади

### 8.1. Формування та структура бюджету до 2022 року

До 2022 року бюджет Кремінської міської територіальної громади формувався відповідно до норм бюджетного законодавства України та базувався на консолідованих доходах міського і сільських бюджетів, які увійшли до складу новоутвореної громади.

Основним джерелом наповнення бюджету був податок на доходи фізичних осіб (ПДФО), частка якого становила понад дві третини власних надходжень. Вагому бюджетоутворюючу роль також відігравали: єдиний податок, земельний податок, податок на нерухоме майно та акцизний податок.

Загальний фонд бюджету громади демонстрував стійку позитивну динаміку зростання. Зокрема, при переході до прямих міжбюджетних відносин прогнозувалося значне збільшення дохідної частини – у 3,7 раза у порівнянні з попереднім періодом. Розрахункові показники свідчили про стабільне зростання доходів у розрахунку на одного мешканця громади:

- ПДФО – зростання на 17,9%;
- плата за землю – зростання на 30,8%;
- єдиний податок – зростання на 12%;
- податок на нерухоме майно – зростання на 20,8%;
- загальні доходи бюджету – зростання на 18%.

Видаткова частина бюджету була збалансованою і спрямовувалася на забезпечення повноцінного функціонування основних галузей: освіта, охорона здоров'я (первинний рівень), соціальний захист, культура, житлово-комунальне господарство та управління.

Разом із тим, перехід до прямих міжбюджетних відносин передбачав зростання навантаження на місцевий бюджет (зокрема у сфері освіти, медицини та соціального захисту), що своєчасно компенсувалося відповідними державними субвенціями та дотаціями.

### 8.2. Трансформація бюджетної системи в умовах воєнного стану (2022–2026 роки)

Після початку повномасштабної війни та тимчасової окупації території громади бюджетна система зазнала докорінних змін та критичних трансформацій.

**2022 рік:** Бюджет громади формувався в екстремальних умовах активних бойових дій та фактичної втрати контролю над територією.

- Доходи загального фонду становили 177,6 млн грн (лише 76,7% від плану).
- Власні надходження значно скоротилися – рівень виконання склав лише 62%.
- Загальні надходження зменшилися на 17,6% у порівнянні з мирним 2021 роком. Основними причинами цього падіння стали: руйнування підприємств та інфраструктури, повна зупинка економічної діяльності, евакуація бізнесу та масове переміщення населення. Бюджет став суттєво залежним від міжбюджетних трансфертів, які склали значну частину надходжень (понад 89 млн грн).

**2023 рік:** Бюджет поступово стабілізувався в умовах релокації, але залишався глибоко залежним від зовнішніх джерел фінансування.

- Доходи бюджету склали 174,2 млн грн (86,5% виконання).
- Частка власних податків становила 52,2%, а трансфертів – 47,8%. Ключовими особливостями періоду стали: значне зростання ролі ПДФО від військовослужбовців, подальше скорочення власної економічної бази та критична залежність від державної підтримки. Водночас спостерігались перші ознаки адаптації фінансової системи громади до умов воєнного часу.

**2024 рік:** Відбулася ще більша трансформація та деформація структури доходів.

- Загальний обсяг бюджету склав 179,4 млн грн.
- Частка державних трансфертів стрімко зросла до 81,9%, тоді як власні доходи впали до рекордно низьких 18,1%. Це свідчило про майже повну втрату власної дохідної бази, збереження лише мінімального рівня податкових надходжень та абсолютну залежність від державного бюджету. Водночас видатки суттєво зросли, зокрема за рахунок спрямування коштів на підтримку сектору безпеки та оборони України.

**2025 рік:** Бюджет продемонстрував зростання загального обсягу за рахунок зовнішньої підтримки.

- Загальний обсяг – 195,1 млн грн (99,8% виконання), що демонструє зростання на 14,3% до 2024 року. Однак структура бюджету залишається критично зміненою: понад 85% доходів формуються виключно за рахунок трансфертів. Власні надходження є значно нижчими від довоєнного рівня (падіння на 79,9% у порівнянні з 2021 роком). Основні напрямки видатків у

2025 році: підтримка сил оборони, соціальний захист населення (зокрема ВПО), забезпечення функціонування релокованих органів влади та надання базових послуг.

### 8.3. Динаміка бюджетних показників та найбільші платники податків

В умовах втрати територіальної економічної бази податкова структура громади спирається на обмежене коло суб'єктів господарювання, які змогли релокуватися, та надходження від державного сектору.

#### Найбільші платники податків до бюджету територіальної громади:

До 2022 року основними бюджетоутворюючими підприємствами були найбільші роботодавці громади, зокрема: ТОВ «Куб-Газ», ДП «Кремінське лісомисливське господарство», ТОВ «Пінта-Кремінський пивоварений завод», ТОВ «Віко-Україна» та ТОВ «НВП «Аеромех».

**Податкове середовище громади (станом на 2026 рік).** Податкова політика громади формується з урахуванням граничних ставок, визначених чинним законодавством.

*Таблиця 1.8.1. Ставки місцевих податків та зборів.*

Вид податку / Об'єкт оподаткування	Ставки оподаткування в громаді	Граничні ставки згідно із законодавством
<b>Єдиний податок</b>		
I група	10% від прожиткового мінімуму	10% від прожиткового мінімуму
II група	20% від мінімальної заробітної плати	20% від мінімальної заробітної плати
<b>Податок на нерухоме майно</b>		
Житлова нерухомість	0,25% - 0,75% від МЗП за 1 м.кв.	1,5% від МЗП за 1 м.кв.
Нежитлова нерухомість	0,1% - 1% від МЗП за 1 м.кв.	1,5% від МЗП за 1 м.кв.
<b>Земельний податок</b>		
Землі с/г призначення	0,5% - 5%	0,3% - 5%
Землі житлової та громадської забудови	0,1% - 5%	До 5%
Землі промисловості, транспорту, зв'язку	3% - 5%	1% - 5%
Туристичний збір	0,1% - 1%	до 0,5% (внутрішній), до 5% (в'їзний)

### 8.4. Фінансування місцевих цільових програм (2024-2026 роки)

Зважаючи на екстериторіальний формат функціонування, видатки бюджету спрямовуються переважно на соціальний захист, безпеку та підтримку ВПО через систему цільових програм.

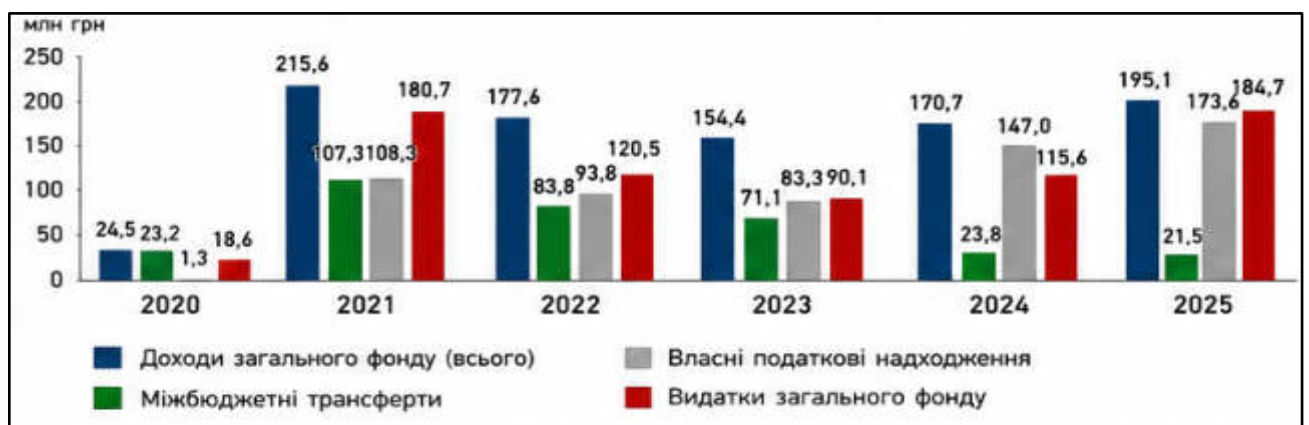
**Таблиця 1.8.2. Обсяги фінансування ключових місцевих цільових програм (витяг), тис. грн**

Назва програми	2024 рік (Профінансовано)	2025 рік (Профінансовано)	2026 рік (Заплановано)
Програма надання матеріальної допомоги населенню / ВПО	7 165,70	16 280,62	20 000,00
Програма надання соціальних послуг громади	7 643,17	8 128,48	11 746,30
Програма супроводу ветеранів, військовослужбовців та їх родин	-	8 649,34	15 000,00
Програма розвитку та підтримки надання медичної допомоги	172,62	3 316,03	10 094,36
Програма оздоровлення та відпочинку дітей	2 923,19	2 524,35	5 000,00
Програма забезпечення житлом мешканців громади / Пільгове кредитування	-	-	67 100,00
Підтримка КП «Кремінське господарство»	1 826,39	1 731,17	-

Для наочного розуміння фінансового стану нижче наведено таблицю та діаграму надходжень і видатків:

**Таблиця 1.8.3. Динаміка надходжень і видатків бюджету територіальної громади (2020-2025 роки), млн грн**

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Доходи загального фонду (всього)</b>	24,5	215,6	177,6	154,4	170,7	195,1
з них власні податкові надходження	23,2	107,3	83,8	71,1	23,8	21,5
з них міжбюджетні трансферти	1,3	108,3	93,8	83,3	147,0	173,6
<b>Видатки загального фонду</b>	18,6	180,7	120,5	90,1	115,6	184,7



*Рис. 1.8.1. Динаміка надходжень і видатків бюджету (млн грн)*

При цьому, показовим буде зафіксувати динаміку фінансової залежності бюджету через порівняння 2020-2021 років із 2025 роком для розуміння трансформації структури доходів бюджету громади.

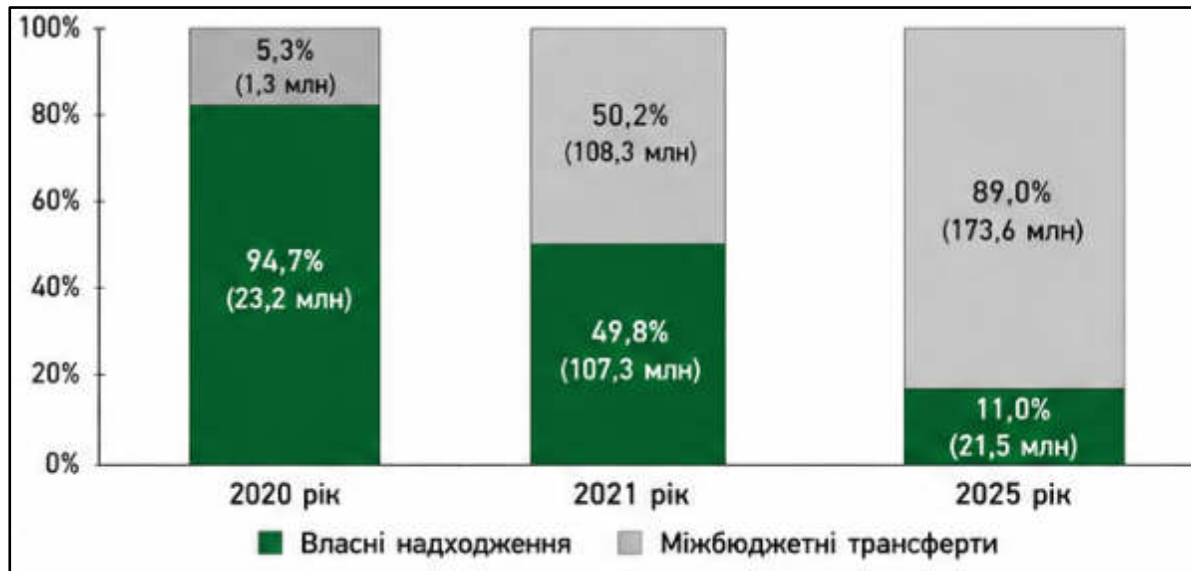


Рис. 1.8.2. Трансформація структури доходів бюджету Кремінської ТГ

### Висновки до секції №8.

1. До 2022 року бюджет Кремінської міської територіальної громади характеризувався стабільною структурою доходів із домінуванням податку на доходи фізичних осіб та системним, поступовим зростанням власної дохідної бази.
2. Фінансовий стан Кремінської громади зазнав безпрецедентного удару через війну: повномасштабна агресія призвела до різкого скорочення економічної активності, зупинки бізнесу та фактичної втрати власних джерел доходів. Це спричинило критичну залежність громади від державних міжбюджетних трансфертів (частка яких зросла до понад 89% у 2025 році).
3. Крім того на обсяг власних доходів громади суттєво вплинув перерозподіл податку на доходи фізичних осіб з грошового забезпечення, грошових винагород та інших виплат, одержаних військовослужбовцями, поліцейськими та особами рядового і начальницького складу, що сплачується податковими агентами
4. У період 2022–2025 років відбулася вимушена зміна пріоритетів бюджетної політики: бюджет громади остаточно трансформувалася з інструменту розвитку інфраструктури на механізм фізичного виживання громади,

- підтримки базового функціонування, фінансування сектору безпеки й оборони та забезпечення соціальної підтримки населення (ВПО) в умовах релокації.*
5. *Водночас, попри надзвичайно критичні умови, управлінській команді вдалося зберегти керованість бюджетного процесу та забезпечити виконання основних соціальних функцій, що формує життєво необхідну основу для фінансового відновлення громади у післявоєнний період.*

## 9. Органи управління громадою

До 2022 року управління здійснювалося органами місцевого самоврядування (Кремінська міська рада), що забезпечували відкритість через вебсайт (<https://www.kremrada.gov.ua/>) та онлайн-трансляції засідань.

З 2022 року, внаслідок повномасштабної збройної агресії та тимчасової окупації, управління територією здійснюється у форматі військової адміністрації (Кремінська міська військова адміністрація) в умовах релокації. Діяльність зосереджена на підтримці ВПО, функціонуванні гуманітарних хабів та управлінні наслідками руйнувань.

### Висновки до секції №9.

1. *Система управління громадою продемонструвала високу адаптивність. Відбувся вимушений, але успішний перехід від класичного місцевого самоврядування до формату військової адміністрації, яка зберегла інституційну спроможність та ефективно діє в екстериторіальному режимі.*

## 10. Органи самоорганізації населення та громадських об'єднань

У громаді до повномасштабного вторгнення активно функціонував громадський сектор, зокрема об'єднання підприємців (наприклад, ГО «Кремінська бізнес-асоціація», яка сприяла розвитку туризму). Громада мала 28 ОСББ (34 будинки) та 5 житлово-будівельних кооперативів. Наразі громадська активність сфокусована на волонтерських ініціативах та співпраці з благодійними фондами для підтримки ВПО.

### Висновки до секції №10.

1. *Громадські об'єднання та органи самоорганізації населення (ОСББ) відігравали важливу роль у житті громади до 2022 року.*

2. В сучасних умовах їхній потенціал трансформувався у волонтерську та гуманітарну мережу, яка є надійною опорою військової адміністрації у роботі з внутрішньо переміщеними особами.

## 11. Результати опитування зацікавлених сторін

Під час підготовки стратегічних документів було проведено анкетування населення та бізнесу, у якому взяли участь понад 867 респондентів. Ключові результати опитування:

- Понад 93% респондентів визначають природні ресурси як головну цінність громади.
- 82,8% мешканців вважають якісні ресурси водопостачання (артезіанська вода) ключовою перевагою території.
- 59,5% респондентів підтримують формування нової економічної моделі, орієнтованої на малий і середній бізнес та самозайнятність.
- 78,9% опитаних виступають за розвиток сучасної транспортної системи, орієнтованої на громадський транспорт після відбудови.

### Висновки до секції №11.

1. Опитування підтвердило високий рівень локальної ідентичності мешканців: ключовою цінністю вони вважають екологію та природу рідного краю.
2. Очікування бізнесу та населення щодо відновлення пов'язані з розбудовою малого підприємництва, покращенням транспортної логістики та створенням сучасного, екологічно безпечного життєвого простору.

## 12. Інше (іноземні інвестиції та міжнародна технічна допомога)

### 12.1. Інвестиційна діяльність та міжнародна співпраця до 2022 року

До початку повномасштабного вторгнення інвестиційна діяльність Кремінської міської територіальної громади характеризувалася обмеженим рівнем залучення прямих іноземних інвестицій. Єдиним потужним підприємством з іноземними інвестиціями було ТОВ «Віко-Україна» із загальним обсягом вкладень близько 5,95 млн дол. США. Це підприємство здійснювало повний цикл виробництва торговельного обладнання та забезпечувало стабільний експорт продукції до країн Європи та СНД, формуючи позитивний імідж громади як промислової території з високим потенціалом для інвестування.

Разом з тим, загальний рівень залучення іноземного капіталу залишався низьким, що було обумовлено низкою об'єктивних загальнодержавних та регіональних факторів, серед яких:

- близькість до зони проведення бойових дій (ООС);
- наявні інфраструктурні обмеження та логістичні бар'єри;
- недостатня кількість підготовлених, «пакованих» інвестиційних продуктів для пропозиції інвесторам;
- обмежений доступ до фінансових ресурсів та дешевого кредитування.

Водночас громада мала значний і вкрай успішний досвід співпраці з міжнародними партнерами та високий рівень спроможності до реалізації проєктів міжнародної технічної допомоги (МТД), що стало однією з її ключових сильних сторін. Серед найбільш вагомих реалізованих донорських ініціатив:

- проєкт Європейського Союзу (ЄС) з реконструкції системи водопостачання (бюджет – 1,76 млн євро), який забезпечив цілодобове водопостачання та суттєво підвищив якість послуг для мешканців;
- створення сучасного Центру надання адміністративних послуг (ЦНАП) за підтримки Програми розвитку ООН (ПРООН);
- впровадження мобільного ЦНАП для забезпечення доступності адміністративних послуг у віддаленій сільській місцевості;
- системне впровадження енергоефективних заходів у закладах освіти за підтримки міжнародної організації НЕФКО;
- реалізація локальних проєктів відкритого врядування та цифровізації.

Громада також активно залучала мешканців до процесів розвитку через громадські ініціативи та проєкти, що реалізовувалися у тісному партнерстві з міжнародними організаціями та місцевим громадським сектором. На початку 2022 року було сформовано значний портфель інвестиційних та грантових проєктів у сферах цифрової трансформації, енергоефективності, культури та розвитку громадянського суспільства, однак їх реалізація була перервана через початок повномасштабної війни.

## **12.2. Трансформація міжнародного партнерства в умовах воєнного стану (2022–2026 роки)**

Після початку повномасштабної збройної агресії Російської Федерації та тимчасової окупації території громади інвестиційна діяльність зазнала кардинальної трансформації. Фактично було припинено реалізацію класичних інвестиційних проєктів, натомість діяльність військової адміністрації та громади була оперативно

переорієнтована на забезпечення критичних гуманітарних потреб, підтримку внутрішньо переміщених осіб (ВПО) та збереження інституційної спроможності органів управління в умовах релокації.

В умовах війни громада не лише зберегла, а й суттєво розширила партнерство, проходячи такі етапи трансформації співпраці:

- **2022 рік:** Основний акцент був зроблений на екстреному налагодженні партнерств із міжнародними організаціями, благодійними фондами та волонтерськими структурами. Було забезпечено: залучення життєво необхідної гуманітарної допомоги для ВПО; створення перших координаційних центрів підтримки; налагодження системи комунікації з переміщеними мешканцями громади по всій країні; підписання численних меморандумів про співпрацю для оперативного реагування на кризу.
- **2023 рік:** Діяльність громади перейшла до більш системного формату, органічно поєднуючи гуманітарний напрям із розвитком інституційної спроможності. Зокрема, було отримано значні обсяги міжнародної технічної допомоги для стабільного забезпечення «Пунктів незламності». Також успішно реалізовано проекти у сферах цифровізації, молодіжної політики, соціальної згуртованості; забезпечено безперебійне функціонування розгалуженої мережі гуманітарних хабів у різних регіонах України.
- **2024 рік:** Ключовим напрямом співпраці стала соціальна інтеграція ВПО та розвиток людського капіталу громади в нових умовах. Реалізовано масштабну низку проектів, спрямованих на: створення молодіжних просторів та нових платформ соціальної взаємодії; цільову підтримку ветеранів та осіб з інвалідністю; розвиток освітніх, культурних та психологічно-реабілітаційних ініціатив; посилення інституційної співпраці з приймаючими громадами.
- **2025 рік:** Громада поступово і планомірно перейшла до формування надійних передумов для післявоєнного відновлення. Основні зусилля адміністрації та партнерів були спрямовані на: розробку ґрунтовних інвестиційних проектів відбудови; активну участь у міжнародних заходах (зокрема, презентація громади на Ukraine Recovery Conference – URC2025); розвиток міжмуніципального співробітництва (побратимства); залучення ресурсів для майбутнього створення соціальної та реабілітаційної інфраструктури; підготовку фундаментальних стратегічних документів розвитку громади.

Паралельно протягом усього періоду проводилася системна робота з підготовки грантових заявок, розбудови міжнародних партнерств та пошуку нових інвестиційних можливостей для масштабної майбутньої відбудови громади після її деокупації.

### **Висновки до секції №12.**

- 1. До 2022 року Кремінська міська територіальна громада, незважаючи на обмежене залучення класичних прямих іноземних інвестицій, відзначалася надзвичайно високою ефективністю у сфері реалізації проєктів міжнародної технічної допомоги та активною, результативною взаємодією з донорськими організаціями (ЄС, ПРООН, НЕФКО тощо).*
- 2. Повномасштабна війна кардинально змінила характер інвестиційної діяльності, миттєво трансформували її у гуманітарно-орієнтований напрям із жорстким фокусом на підтримці розпорошеного населення та збереженні функціонування управлінського апарату громади.*
- 3. Водночас, у період 2022–2026 років управлінській команді вдалося не лише зберегти, але й значно розширити міжнародні партнерства, підвищити інституційну спроможність до управління кризовими проєктами та сформувати міцну основу для майбутнього залучення інвестицій у відбудову. Цей унікальний досвід дозволив оперативно переорієнтуватися на залучення гуманітарної та технічної допомоги під час активної фази війни.*
- 4. Наявний досвід співпраці з міжнародними партнерами, сформований портфель інвестиційних проєктів та активна, прозора позиція керівництва громади створюють надійний фундамент для масштабного залучення інвестицій та фінансування програм повоєнної відбудови, забезпечуючи сталий розвиток території у післявоєнний період.*

## **ЗАГАЛЬНИЙ ВИСНОВОК ДО РОЗДІЛУ 2**

Аналіз соціально-економічного стану Кремінської міської територіальної громади свідчить про наявність до 2022 року сформованої, відносно збалансованої системи розвитку, що базувалася на поєднанні промислового потенціалу, агропромислового комплексу, розвиненої соціальної інфраструктури та значного природно-ресурсного потенціалу

Громада мала вигідне географічне розташування, розвинену освітню та медичну мережу, активний сектор малого підприємництва, а також досвід залучення міжнародної технічної допомоги. Водночас ще до 2022 року спостерігалися системні

виклики, зокрема демографічне скорочення населення, зношеність інфраструктури, структурні дисбаланси на ринку праці та обмежений рівень інвестицій.

Починаючи з 2022 року, внаслідок повномасштабної збройної агресії Російської Федерації та тимчасової окупації території громади, відбулися кардинальні трансформації у всіх сферах життєдіяльності.

Фактично: припинено функціонування економіки та транспортної інфраструктури; зруйновано або пошкоджено значну частину житлового фонду та об'єктів інфраструктури; відбулося масове переміщення населення; суттєво обмежено використання природних ресурсів; змінено формат функціонування систем освіти, охорони здоров'я та соціального захисту.

У цих умовах громада перейшла від моделі територіального розвитку до моделі екстериторіального управління та функціонування в умовах релокації.

Ключовими характеристиками цього періоду стали:

- збереження інституційної спроможності органів управління;
- забезпечення безперервності надання базових послуг населенню;
- розбудова мережі підтримки внутрішньо переміщених осіб;
- адаптація соціальної, медичної та освітньої систем до дистанційних і мобільних форматів;
- підтримка релокованого бізнесу та формування нових підходів до зайнятості.

Паралельно сформовано підґрунтя для післявоєнного відновлення, зокрема:

- створено системи обліку руйнувань;
- напрацьовано інвестиційні та відновлювальні проекти;
- налагоджено співпрацю з міжнародними партнерами;
- сформовано матеріально-технічну базу та управлінські рішення для відбудови.

Таким чином, попри значні втрати, Кремінська міська територіальна громада зберегла керованість, інституційну спроможність та людський потенціал, що є ключовою передумовою для відновлення.

У післявоєнний період стратегічними пріоритетами розвитку громади мають стати:

- відновлення критичної інфраструктури та житлового фонду;
- повернення населення та трудових ресурсів;
- відновлення та модернізація економіки;
- забезпечення доступності соціальних, медичних та освітніх послуг;
- розвиток інвестиційного потенціалу та міжнародного партнерства;

- формування стійкої, безпечної та інклюзивної моделі розвитку громади.

**РОЗДІЛ 2. SWOT-АНАЛІЗ**

Одним із важливих методів аналізу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища територіальної громади є аналіз SWOT, аббревіатура якого сформована від заголовних літер назв груп цих факторів – Strengths (Сильні сторони), Weaknesses (Слабкі сторони), Opportunities (Можливості), Threats (Загрози).

При розробці SWOT-аналізу робочою групою були враховані результати анкетування жителів щодо проблем розвитку громади, в якому взяли участь понад 867 респондентів. Взагалі всі проблемні питання що були підняті громадськістю, після уніфікації співпадали з думками членів робочої групи з розробки Стратегії.

Після їх ранжування, за бальним принципом, робочою групою всі чинники були розставлені за важливістю.

**Таблиця 2.1. SWOT-аналіз Кремінської міської територіальної громади**

СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Збережена інституційна спроможність управління в умовах релокації</li> <li>2. Досвід кризового управління та швидкої адаптації до невизначеності</li> <li>3. Налагоджена системна взаємодія з міжнародними донорами та партнерами</li> <li>4. Досвід підготовки та реалізації проєктів (гранти, МТД, партнерства)</li> <li>5. Функціонуюча система надання послуг ВПО (адмін, соц, гуманітарні)</li> <li>6. Безперервність освітнього процесу та базових сервісів у цифровому форматі</li> <li>7. Активний громадський сектор та залученість мешканців</li> <li>8. Сформована локальна ідентичність і позитивне сприйняття громади</li> <li>9. Наявність природно-рекреаційного потенціалу та екологічної цінності території</li> <li>10. Наявність інвестиційно привабливих активів (земля, потенційні майданчики)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Тимчасова втрата контролю над територією (окупація)</li> <li>2. Обмежений вплив на відновлення інфраструктури на місці</li> <li>3. Руйнування економічної бази та втрата підприємств</li> <li>4. Залежність від зовнішнього фінансування та донорських ресурсів</li> <li>5. Фрагментація громади та розпорошеність населення</li> <li>6. Втрата частини людського капіталу (міграція)</li> <li>7. Низький рівень доходів населення та економічної активності</li> <li>8. Інфраструктурна відсталість (інженерна, транспортна, житлова)</li> <li>9. Недостатній розвиток системи поводження з відходами та екологічних сервісів</li> <li>10. Нерівномірний доступ до послуг (особливо в сільських територіях)</li> <li>11. Відсутність сформованого економічного та туристичного продукту громади</li> </ol>
МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Деокупація та відновлення контролю над територією</li> <li>2. Міжнародні компенсаційні механізми відшкодування збитків</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Тривала окупація та невизначеність термінів деокупації</li> <li>2. Неповорнення значної частини населення</li> <li>3. Асиміляція мешканців в інших громадах</li> </ol>

<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Фінансування в рамках Ukraine Facility та політики євроінтеграції</li> <li>4. Доступ до ресурсів міжнародних фінансових організацій (Світовий банк, ЄБРР, ЄІБ тощо)</li> <li>5. Державні програми відбудови та стимулювання економіки</li> <li>6. Цифрова трансформація та впровадження інноваційних сервісів</li> <li>7. Програми розвитку людського капіталу та інтеграції ВПО</li> <li>8. Міжнародне муніципальне співробітництво та партнерства</li> <li>9. Зростання попиту на якісне життєве середовище (після війни)</li> <li>10. Розвиток туризму, реабілітації та “зеленої” економіки.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Погіршення демографічної структури (старіння, скорочення населення)</li> <li>5. Подальше руйнування інфраструктури та активів</li> <li>6. Висока конкуренція між громадами за людей та інвестиції</li> <li>7. Обмеженість фінансових ресурсів для комплексного відновлення</li> <li>8. Макроекономічна нестабільність в країні</li> <li>9. Ризики неефективного або застарілого планування відбудови</li> <li>10. Екологічні наслідки війни та деградація довкілля</li> </ol>
--	---

### Сектор «Порівняльні переваги» (Сильні сторони + Можливості)

До ключових переваг громади (з огляду на поєднання внутрішніх спроможностей із можливостями зовнішнього середовища) відносимо такі її основні сильні сторони:

- **по-перше**, громада зберегла інституційну спроможність та ефективність управління в умовах релокації, а також має досвід кризового менеджменту та швидкої адаптації до змін, що дозволяє оперативно приймати рішення та забезпечувати безперервність функціонування;
- **по-друге**, сформована стійка система взаємодії з міжнародними партнерами та донорами, а також наявний досвід підготовки і реалізації проєктів, що забезпечує здатність громади залучати фінансові ресурси та ефективно їх використовувати;
- **по-третє**, у громаді функціонує система підтримки внутрішньо переміщених осіб, а також збережено освітні та базові сервіси у цифровому форматі, що створює основу для формування та розвитку людського капіталу;
- **по-четверте**, громада має активний громадський сектор та сформовану локальну ідентичність, що сприяє соціальній згуртованості, підвищенню рівня довіри та потенційному поверненню населення;
- **по-п’яте**, наявний природно-рекреаційний потенціал та інвестиційно привабливі активи (земельні ділянки, потенційні майданчики), які можуть стати базою для економічного відновлення та розвитку нових секторів економіки.

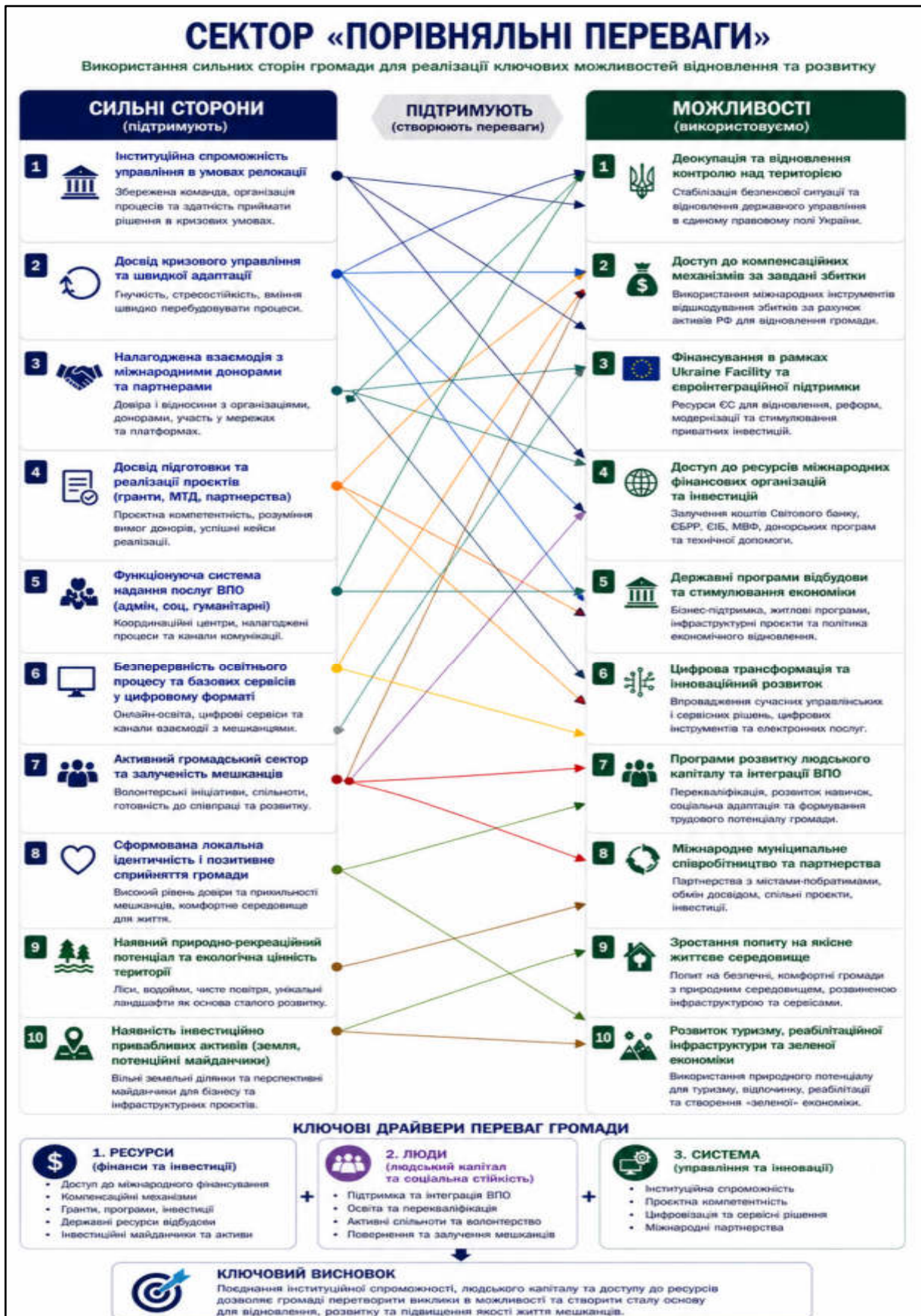


Рисунок 2.1. Матриця «Порівняльні переваги» (Сильні сторони + Можливості)

**Висновки:**

Перелічені переваги формують основу для позиціонування громади як спроможного та надійного партнера у процесах відновлення, що підвищує її привабливість для державних та міжнародних програм підтримки.

Зокрема, доступ до фінансування в рамках Ukraine Facility, міжнародних фінансових організацій, державні програми та компенсаційні механізми дозволяють максимально реалізувати наявний управлінський та проєктний потенціал громади.

Використання інструментів міжнародної технічної допомоги та розвиток міжмуніципального співробітництва сприятиме масштабуванню проєктної діяльності, посиленню інституційної спроможності та інтеграції громади у міжнародні мережі партнерств.

Водночас, реалізація програм розвитку людського капіталу, інтеграції ВПО та цифрової трансформації створює передумови для формування сучасної моделі "розподіленої громади", яка не обмежується фізичною територією та здатна функціонувати в умовах тривалої невизначеності.

Окремо слід відзначити, що зростання попиту на якісне життєве середовище у поєднанні з природно-рекреаційним потенціалом громади створює можливості для розвитку туризму, реабілітаційної інфраструктури та "зеленої" економіки, що може стати одним із ключових напрямів післявоєнного відновлення.

Наявність інвестиційно привабливих активів у поєднанні з державними програмами стимулювання економіки та міжнародними інвестиціями забезпечить можливість швидкого запуску економічної діяльності після деокупації громади.

**Сектор «Виклики» (Слабкі сторони + Можливості)**

До ключових слабких сторін громади, які стримують її розвиток в умовах тимчасової окупації території, відносимо:

- **по-перше**, втрату контролю над територією та обмежений вплив на процеси відновлення інфраструктури і управління;
- **по-друге**, руйнування економічної бази, зниження рівня економічної активності та залежність від зовнішнього фінансування;
- **по-третє**, фрагментацію громади, втрату частини людського капіталу та ризику неповернення населення;
- **по-четверте**, інфраструктурну відсталість, обмежений доступ до послуг та цифрову нерівність;
- **по-п'яте**, відсутність сформованого економічного продукту громади та обмежені можливості для розвитку підприємництва.

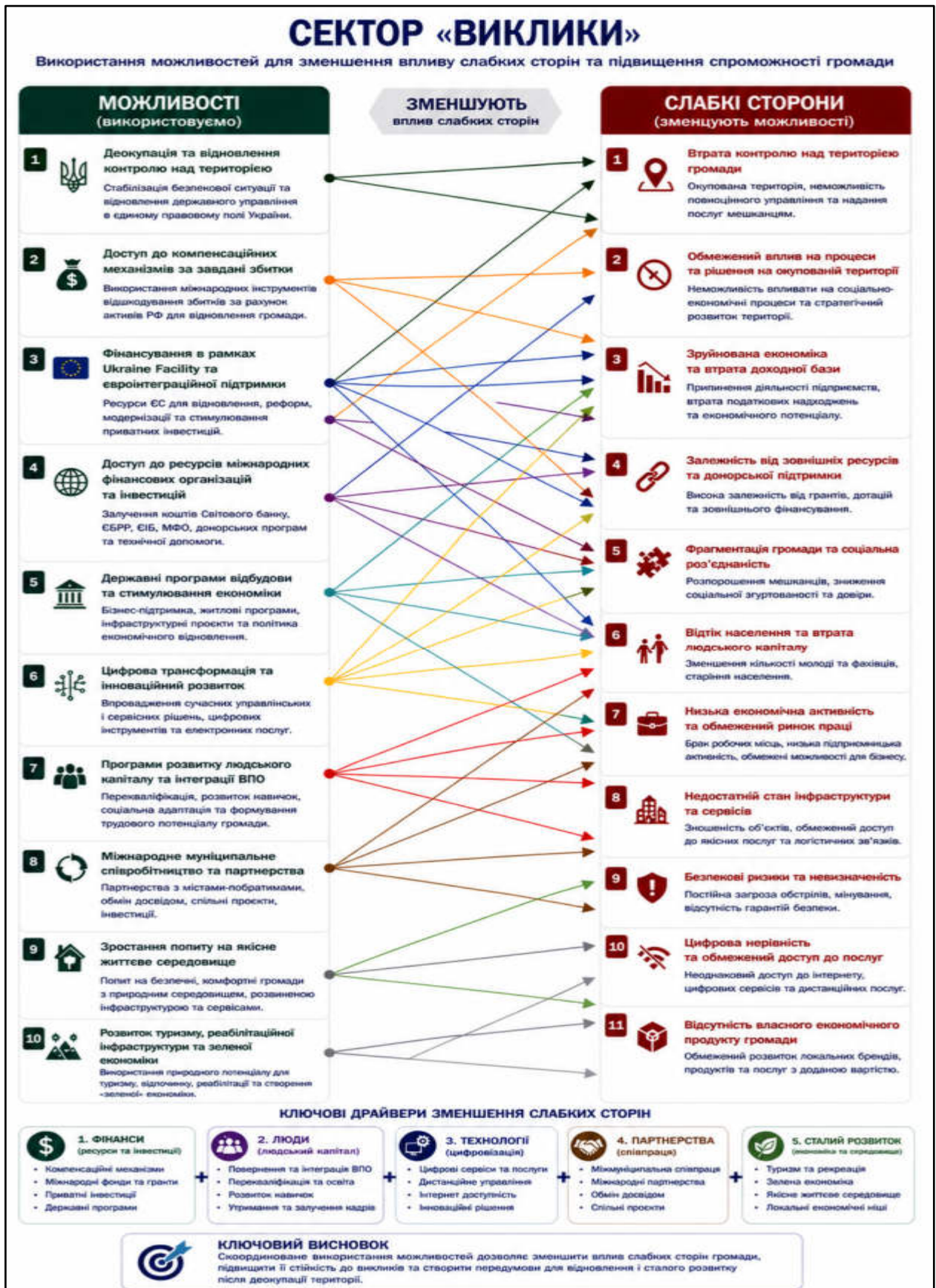


Рисунок 2.2. Матриця «Виклики» (Слабкі сторони + Можливості)

**Висновки:**

Можливості зовнішнього середовища здатні суттєво зменшити вплив слабких сторін. Хоч базовою умовою відновлення залишається деокупація території, але, водночас, залучення коштів через міжнародні та державні програми відбудови дозволить відновити інфраструктуру, підтримати бізнес та зменшити залежність від нестабільних джерел фінансування.

Реалізація програм розвитку людського капіталу та інтеграції ВПО сприятиме зменшенню рівня фрагментації громади, відновленню трудового потенціалу та активізації економічної діяльності. При цьому, впровадження інструментів цифрової трансформації дозволить частково компенсувати обмежений доступ до послуг та забезпечити більш рівномірне охоплення населення базовими сервісами.

Розвиток міжмуніципального співробітництва створює можливості для розширення ресурсної бази та залучення додаткових інструментів відновлення.

Зростання попиту на якісне життєве середовище у поєднанні з розвитком туризму та "зеленої" економіки створює передумови для формування нового економічного профілю громади.

**Сектор «Ризики» (Слабкі сторони + Загрози)**

До ключових ризиків громади відносимо такі чинники:

- **по-перше**, тривала окупація території та пов'язана з нею невизначеність, що посилює втрату контролю, обмежує управлінські можливості та поглиблює економічний спад;
- **по-друге**, ризики неповернення населення та його асиміляції в інших громадах, що призводить до фрагментації громади, втрати людського капіталу та зниження економічної активності;
- **по-третє**, погіршення демографічної ситуації, яке обмежує відновлення трудового потенціалу та посилює навантаження на соціальну сферу;
- **по-четверте**, подальше руйнування інфраструктури та обмежений доступ до фінансових ресурсів, що стримує відновлення базових сервісів і підвищує залежність від зовнішньої підтримки;
- **по-п'яте**, макроекономічна нестабільність та конкуренція між громадами за ресурси, що ускладнює залучення інвестицій і відновлення економіки;
- **по-шосте**, ризики неефективного планування відбудови та екологічні наслідки війни, які можуть призвести до закріплення інфраструктурних та економічних дисбалансів.

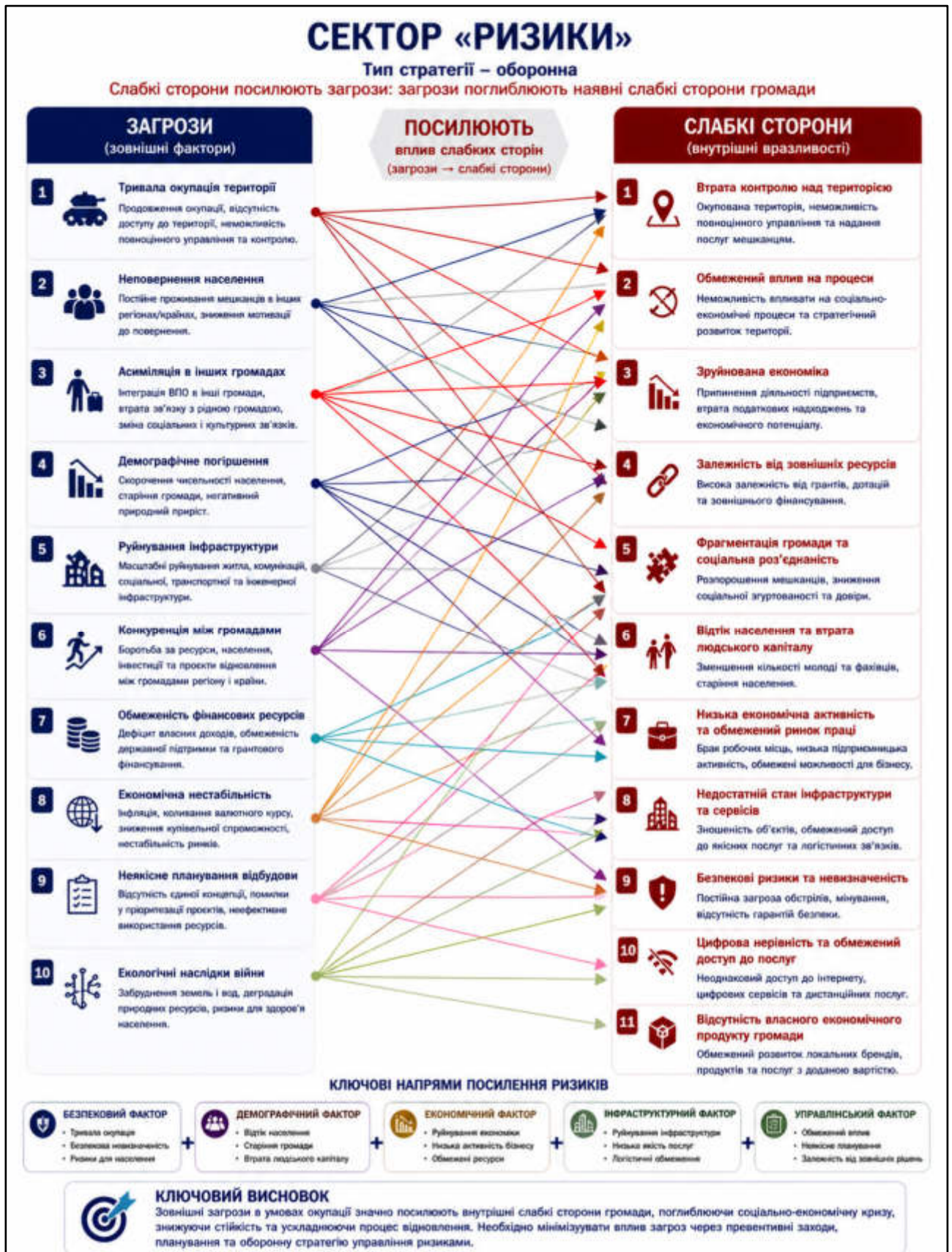


Рисунок 2.3. Матриця «Ризики» (Слабкі сторони + Загрози)

**Висновки:**

Вказані загрози не лише формують зовнішній тиск, але й поглиблюють наявні слабкі сторони громади, зокрема залежність від зовнішніх ресурсів, обмеженість економічної бази, соціальну розрізненість та нерівний доступ до послуг.

Зокрема, тривала окупація та безпекова невизначеність посилюють відтік населення та ускладнюють повернення мешканців, що безпосередньо впливає на стан людського капіталу.

Обмеженість фінансових ресурсів у поєднанні з економічною нестабільністю стримує відновлення інфраструктури та розвиток підприємництва, поглиблюючи економічні диспропорції.

Конкуренція між громадами за інвестиції та трудові ресурси підсилює ризики втрати конкурентоспроможності громади у післявоєнний період. Водночас, неякісне або несистемне планування відбудови може призвести до неефективного використання ресурсів та закріплення структурних проблем розвитку.

#### **ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ ДО SWOT-АНАЛІЗУ:**

- 1. Проведений SWOT-аналіз свідчить, що громада функціонує в умовах високої невизначеності, зумовленої тимчасовою окупацією території, руйнуванням економічної бази та значними демографічними втратами.*
- 2. Водночас, попри наявні слабкі сторони та суттєві зовнішні загрози, громада зберегла інституційну спроможність, управлінську ефективність та досвід реалізації проєктів, що створює передумови для активного залучення зовнішніх ресурсів і участі у програмах відновлення.*
- 3. Наявні можливості, зокрема міжнародна фінансова підтримка, державні програми відбудови, розвиток людського капіталу та цифрова трансформація, дозволяють частково компенсувати втрату територіальних ресурсів та сформувати основу для відновлення.*
- 4. Разом з тим, ключовими стримуючими факторами залишаються ризики затяжної окупації, неповернення населення, обмеженість фінансових ресурсів та висока конкуренція між громадами за інвестиції і людський капітал.*
- 5. У таких умовах стратегічний розвиток громади має спиратися на поєднанні:*
  - наступальної стратегії – через максимальне використання можливостей зовнішнього середовища;*
  - адаптаційної стратегії – через зменшення впливу слабких сторін;*
  - оборонної стратегії – через мінімізацію ризиків та підвищення стійкості.*

**РОЗДІЛ 3. СЦЕНАРІЇ РОЗВИТКУ КРЕМІНСЬКОЇ МІСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ**

Сценарне моделювання розвитку Кремінської міської територіальної громади здійснюється в умовах високої невизначеності, що зумовлена наслідками повномасштабної збройної агресії Російської Федерації проти України та тимчасовою окупацією території громади з квітня 2022 року.

Ключовим фактором, що визначає можливості, обмеження та траєкторію розвитку громади, є безпекова ситуація, тривалість окупації, масштаби руйнувань, а також умови та темпи майбутнього відновлення території після деокупації. Суттєвий вплив на розвиток громади мають демографічні процеси, пов'язані з масовим переміщенням населення, зокрема формуванням значної кількості ВПО, втратою людського потенціалу, зміною структури зайнятості та економічної активності.

З урахуванням зазначених факторів, а також результатів соціально-економічного аналізу та SWOT-аналізу, визначено три базові сценарії розвитку громади:

1. Негативний (тривала окупація)
2. Базовий (затяжна невизначеність)
3. Позитивний (деокупація та відновлення)

**Таблиця 3.1. Негативний сценарій (сценарій тривалої окупації)**

Сценарій	Базові припущення	
	Національний та регіональний рівень	Місцевий рівень
Негативний	<ul style="list-style-type: none"> <li>● військові дії тривають у затяжному форматі без суттєвих змін лінії фронту;</li> <li>● частина територій України, зокрема Кремінська громада, залишається тимчасово окупованою протягом тривалого періоду;</li> <li>● темпи економічного відновлення країни залишаються низькими;</li> <li>● інвестиційна активність обмежена, основні ресурси спрямовуються на оборону;</li> <li>● державні та міжнародні програми підтримки територій фокусуються на відносно безпечних регіонах.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● територія громади залишається повністю окупованою та недоступною для органів місцевого самоврядування;</li> <li>● інфраструктура продовжує зазнавати руйнувань або деградації;</li> <li>● відсутня можливість здійснення будь-якої господарської діяльності на території громади;</li> <li>● населення громади залишається розпорошеним, значна частина перебуває у статусі внутрішньо переміщених осіб;</li> <li>● економічна активність громади фактично відсутня;</li> <li>● діяльність органів місцевого самоврядування здійснюється виключно в екстериторіальному форматі.</li> </ul>

Очікувані результати	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Подальше скорочення чисельності населення громади, поглиблення демографічної кризи та втрата значної частини людського капіталу.</li> <li>● Втрата значної частини економічного потенціалу, у тому числі промисловості, аграрного сектору та малого бізнесу, з деградацією можливостей для його відновлення.</li> <li>● Подальше руйнування або критичне зношення інженерної, соціальної та транспортної інфраструктури.</li> <li>● Зростання соціального навантаження на органи влади у частині підтримки ВПО.</li> <li>● Розрив соціальних зв'язків між мешканцями громади та ризик втрати ідентичності громади як цілісної системи.</li> <li>● Зниження впливу органів місцевого самоврядування на процеси розвитку.</li> <li>● Збереження громади як інституції переважно через діяльність у форматі надання соціальних, гуманітарних та адміністративних послуг внутрішньо переміщеним особам.</li> </ul>

У цих умовах основним завданням громади є збереження інституційної спроможності, людського потенціалу та підготовка до майбутнього відновлення.

Основні акценти стратегії:

- збереження інституційної спроможності органів управління;
- підтримка внутрішньо переміщених осіб та утримання зв'язку з мешканцями;
- забезпечення надання базових послуг у дистанційному форматі;
- формування та актуалізація баз даних для майбутнього відновлення;
- збереження соціальної цілісності та ідентичності громади.

**Таблиця 3.2. Базовий сценарій (сценарій затяжної невизначеності)**

Сценарій	Базові припущення	
	Національний та регіональний рівень	Місцевий рівень
Базовий	<ul style="list-style-type: none"> <li>● військові дії тривають із періодичними змінами безпекової ситуації;</li> <li>● держава поступово адаптується до умов воєнного часу;</li> <li>● активізується міжнародна підтримка України, зокрема у сфері відновлення та гуманітарної допомоги;</li> <li>● частково запускаються програми відновлення та підтримки громад.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● територія громади залишається тимчасово окупованою або частково недоступною;</li> <li>● органи місцевого самоврядування функціонують в умовах релокації;</li> <li>● громада продовжує надавати послуги мешканцям у форматі підтримки ВПО;</li> <li>● формується мережа координаційних центрів підтримки;</li> <li>● здійснюється активна взаємодія з міжнародними партнерами та донорськими організаціями;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>●проводиться підготовка до відновлення території (планування, інвентаризація, збір даних щодо руйнувань);</li> <li>●частково зберігається економічна активність через релокований бізнес та самозайнятість населення.</li> </ul>
<b>Очікувані результати</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>●Стабілізація функціонування громади в екстериторіальному форматі.</li> <li>●Формування нової адаптивної моделі управління громадою в умовах відсутності контролю над територією.</li> <li>●Посилення ролі громади як центру підтримки внутрішньо переміщених осіб.</li> <li>●Збереження управлінських, освітніх, соціальних та культурних (адміністративних) функцій громади у дистанційному форматі.</li> <li>●Часткове відновлення економічної активності поза територією громади через нові форми зайнятості.</li> <li>●Накопичення ресурсів та підготовка до майбутньої відбудови.</li> </ul>

У цьому сценарії громада трансформується у гнучку та адаптивну систему управління, здатну функціонувати в кризових умовах та формувати передумови для відновлення.

*Таблиця 3.3. Позитивний сценарій (сценарій деокупації та відновлення)*

Сценарій	Базові припущення	
	Національний та регіональний рівень	Місцевий рівень
Позитивний	<ul style="list-style-type: none"> <li>●військові дії завершуються або переходять у фазу стабілізації;</li> <li>●територія громади деокупується;</li> <li>●запускаються масштабні державні та міжнародні програми відновлення;</li> <li>●зростає інвестиційна привабливість України;</li> <li>●активізується економічне зростання.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●відновлюється контроль над територією громади;</li> <li>●проводиться оцінка масштабів руйнувань та формуються плани відновлення;</li> <li>●відбувається повернення частини населення;</li> <li>●відновлюється робота базової інфраструктури;</li> <li>●залучаються державні, міжнародні та приватні інвестиції;</li> <li>●створюються нові економічні можливості, зокрема у сфері будівництва, логістики, переробки та послуг;</li> <li>●відновлюється діяльність підприємств та формується нова структура економіки.</li> </ul>
<b>Очікувані результати</b>		

	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Поступове відновлення демографічного потенціалу громади;</li> <li>● Модернізація інфраструктури з урахуванням сучасних стандартів та безпекових вимог;</li> <li>● Створення нових робочих місць та активізація підприємницької діяльності;</li> <li>● Диверсифікація економіки та зростання її стійкості;</li> <li>● Підвищення якості життя населення;</li> <li>● Формування позитивного іміджу громади як території відновлення та розвитку.</li> </ul>
--	--

У цьому сценарії громада отримує можливість **відновлення на новій основі – більш сучасній, безпечній та економічно ефективній**, ніж до початку повномасштабної війни.

### ВИСНОВОК ЩОДО СЦЕНАРІЇВ РОЗВИТКУ

1. *З огляду на поточну безпекову ситуацію та обмеження, пов'язані з тимчасовою окупацією території, найбільш імовірним у середньостроковій перспективі є базовий сценарій розвитку (сценарій затяжної невизначеності). У цьому сценарії громада адаптується до відсутності контролю над територією, забезпечуючи виконання ключових функцій у релокації, зосереджуючись на підтримці мешканців, збереженні інституційної спроможності та підготовці до майбутнього відновлення.*
2. *Водночас стратегія розвитку громади орієнтується на досягнення параметрів позитивного сценарію, що передбачає деокупацію території, її відновлення та формування нової моделі соціально-економічного розвитку. Досягнення цього сценарію значною мірою залежить від здатності громади ефективно використовувати наявні ресурси, залучати міжнародну підтримку та забезпечувати підготовку до відбудови.*
3. *Негативний сценарій розглядається як ризиковий, однак навіть у цих умовах громада має забезпечувати збереження управлінської спроможності, підтримку мешканців та збереження основ для майбутнього відновлення.*
4. *Таким чином, незалежно від сценарію розвитку, стратегічний підхід громади передбачає поєднання трьох взаємопов'язаних управлінських логік:*
  - *у короткостроковій перспективі – збереження та адаптацію існуючого потенціалу;*
  - *у середньостроковій – накопичення ресурсів та підготовку до відновлення;*
  - *у довгостроковій – відновлення, модернізацію та забезпечення сталого розвитку.*

5. Реалізація цього підходу передбачає концентрацію зусиль і стратегічних цілей громади на:
- збереженні та розвитку людського потенціалу;
  - підтримці внутрішньо переміщених осіб та розвитку партнерств;
  - зміцненні інституційної спроможності громади та формуванні сучасної моделі управління;
  - підготовці проєктів відбудови до повоєнного відновлення;
  - формуванні конкурентоспроможної економіки.
6. Громада має потенціал забезпечити свою життєздатність у будь-якому сценарії розвитку за рахунок збереження інституційної спроможності, людського потенціалу та ефективного управління. Це створює передумови для швидкого відновлення, залучення інвестицій та підвищення якості життя населення після деокупації.
7. Okремо слід відзначити, що громада вже сьогодні трансформується у більш гнучку модель функціонування, орієнтовану на людський капітал, цифрові інструменти та зовнішні партнерства, що створює додаткові конкурентні переваги у процесі післявоєнного відновлення.

**РОЗДІЛ 4. СТРАТЕГІЧНЕ БАЧЕННЯ РОЗВИТКУ КРЕМІНСЬКОЇ МІСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ**

Формування стратегічного бачення розвитку Кремінської міської територіальної громади здійснювалося з урахуванням результатів комплексного соціально-економічного аналізу, детального SWOT-аналізу, сценарного моделювання, а також консолідованої позиції мешканців громади, експертного середовища та представників органів місцевого самоврядування.

На відміну від попереднього стратегічного періоду, нове бачення розвитку громади формується в екстремальних умовах повномасштабної збройної агресії Російської Федерації та тимчасової окупації території. Цей фактор зумовлює нагальну необхідність глибокого переосмислення підходів до розвитку, системи управління та майбутньої просторової організації громади.

Стратегічне бачення базується на гармонійному поєднанні трьох ключових складових:

- розвиток економіки на новій інноваційній основі;
- всебічний розвиток та збереження людського капіталу;
- збереження та раціональне використання унікального природного потенціалу громади.

Ключовою особливістю Кремінської громади є її вимушена трансформація у період 2022–2026 років – від територіально цілісної одиниці до сучасної екстериторіальної спільноти, що функціонує в умовах релокації. При цьому громада успішно зберігає свою інституційну спроможність, безперервну систему управління та забезпечує надання базових послуг мешканцям.

Враховуючи зазначене, стратегічне бачення розвитку громади спрямоване не лише на просте відновлення втраченого економічного та інфраструктурного потенціалу, а на формування абсолютно нової моделі розвитку, що повною мірою відповідає сучасним викликам, жорстким безпековим умовам та високим очікуванням мешканців.

**Кремінська міська територіальна громада – це згуртована, стійка та відкрита громада, яка зберегла свою локальну ідентичність, управлінську спроможність та міцний зв'язок із мешканцями в умовах війни, ефективно функціонуючи як сучасна екстериторіальна спільнота.**

**Це громада, що забезпечує безперервну підтримку своїх мешканців незалежно від місця їхнього тимчасового перебування, розвиває людський капітал, вибудовує потужні міжнародні партнерства та впроваджує**

цифрові інструменти, формуючи міцну основу для майбутнього відновлення.

Після деокупації – це безпечна, сучасна та висококонкурентоспроможна громада з диверсифікованою економікою, що базується на розвитку підприємництва, глибокій переробці та інноваціях. Це територія з якісною та безбар'єрною інфраструктурою, комфортним середовищем для життя та високим рівнем доступності всіх видів послуг.

Це громада, що ефективно та раціонально використовує свій природно-ресурсний потенціал як основу для розвитку туризму, рекреації та екологічної ("зеленої") економіки, створюючи найкращі конкурентні умови для повернення населення, залучення капітальних інвестицій та повної самореалізації кожного мешканця.

- **СЛОГАН ГРОМАДИ: «Кремінська громада – сила природи, сила людей, сила відновлення»**

**РОЗДІЛ 5. СТРАТЕГІЧНІ, ОПЕРАЦІЙНІ ЦІЛІ ТА ЗАВДАННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ**

Стратегічні та операційні цілі сформовані на основі ґрунтовних результатів соціально-економічного і SWOT-аналізів, та моделювання розвитку громади.

- При розробці було враховано критичні умови тимчасової окупації території, функціонування управлінського апарату в екстериторіальному форматі та гостру необхідність завчасної підготовки до комплексного післявоєнного відновлення.



Рисунок 5.1. Дерево цілей Кремінської міської територіальної громади

Запропонована система цілей чітко відображає ключові напрями трансформації громади та спрямована на безумовне збереження її людського потенціалу, посилення інституційної спроможності та формування надійних основ для відбудови і подальшого сталого розвитку.

Стратегічні та операційні цілі сформовані за принципом трансформації ключових викликів та об'єктивних обмежень розвитку громади у відповідні напрями стратегічного реагування.

**Таблиця 5.1. Структура стратегічних, оперативних цілей та завдань Стратегії розвитку Кременської міської територіальної громади на період до 2027 року**

<b>Стратегічна ціль 1. Збереження та розвиток людського потенціалу громади</b>	
<b>Оперативні цілі</b>	<b>Завдання</b>
1.1. Підтримка мешканців громади	1.1.1. Забезпечення доступу мешканців громади до соціальних, адміністративних, гуманітарних та консультаційних послуг. 1.1.2. Розвиток системи підтримки найбільш вразливих категорій населення. 1.1.3. Посилення взаємодії з міжнародними організаціями та партнерами у сфері соціальної підтримки населення.
1.2. Розвиток освіти, професійних навичок та самореалізації мешканців	1.2.1. Підтримка функціонування закладів освіти та розвитку дистанційних форм навчання. 1.2.2. Створення умов для професійного розвитку, перекваліфікації та самозайнятості населення. 1.2.3. Підтримка молодіжних, освітніх, культурних та спортивних ініціатив.
1.3. Збереження ідентичності громади та розвиток соціальної згуртованості	1.3.1. Збереження культурної спадщини та локальної ідентичності громади. 1.3.2. Підтримка громадської активності та розвитку громадянського суспільства. 1.3.3. Посилення внутрішньої комунікації та формування позитивного іміджу громади.
<b>Стратегічна ціль 2. Інституційна спроможність та підготовка до повоєнного відновлення громади</b>	
<b>Оперативні цілі</b>	<b>Завдання</b>
2.1. Розвиток системи управління громадою та цифрових сервісів	2.1.1. Розвиток цифрових інструментів управління та надання послуг. 2.1.2. Підвищення професійної спроможності працівників органів місцевого самоврядування та комунальних установ.

	2.1.3. Розвиток електронної комунікації та цифрової взаємодії з мешканцями громади.
2.2. Розвиток партнерств, проектної діяльності та залучення ресурсів	2.2.1. Розвиток міжмуніципального та міжнародного співробітництва. 2.2.2. Залучення міжнародної технічної допомоги, грантових ресурсів та партнерських програм. 2.2.3. Розвиток проектної діяльності та інституційної взаємодії громади.
2.3. Формування передумов для повоєнного відновлення та реінтеграції громади	2.3.1. Формування проектних та планувальних рішень для повоєнного відновлення громади. 2.3.2. Підготовка аналітичних, кадрових та організаційних передумов для реінтеграції громади. 2.3.3. Посилення готовності громади до процесів деокупації та відновлення території.

### Стратегічна ціль 1. Збереження та розвиток людського потенціалу громади

Мета стратегічної цілі 1 – збереження людського потенціалу Кремінської громади, підтримка мешканців громади, забезпечення доступу до базових послуг і створення умов для освіти, соціальної адаптації та самореалізації населення в умовах тимчасової окупації території громади.

**Стратегічна ціль 1 досягається через реалізацію таких оперативних цілей:**

- 1.1. Підтримка мешканців громади;
- 1.2. Розвиток освіти, професійних навичок та самореалізації мешканців;
- 1.3. Збереження ідентичності громади та розвиток соціальної згуртованості.

**Оперативна ціль 1.1. «Підтримка мешканців громади» містить завдання:**

- 1.1.1. Забезпечення доступу мешканців громади до соціальних, адміністративних, гуманітарних та консультаційних послуг;
- 1.1.2. Розвиток системи підтримки найбільш вразливих категорій населення;
- 1.1.3. Посилення взаємодії з міжнародними організаціями та партнерами у сфері соціальної підтримки населення.

**Мета даної оперативної цілі – забезпечення комплексної підтримки мешканців громади, які постраждали внаслідок війни та вимушеного переміщення, створення умов для доступу до базових послуг, підтримки соціальної стійкості населення, розвитку житлових механізмів підтримки та посилення партнерської взаємодії із міжнародними організаціями та гуманітарними місіями.**

**Наявні проблеми та виклики:**

- тимчасова окупація території громади та вимушене переміщення мешканців;

- обмежений доступ евакуйованого населення до базових соціальних та адміністративних послуг;
- високий рівень соціальної вразливості окремих категорій громадян (люди похилого віку, багатодітні родини, особи з інвалідністю);
- гостра потреба у забезпеченні житлом мешканців громади (ВПО);
- необхідність комплексної підтримки, реабілітації та інтеграції ветеранів війни і членів їхніх сімей;
- потреба у довготривалій і стабільній гуманітарній підтримці населення.

**Таблиця 5.2. Потенційні сфери реалізації оперативної цілі 1.1.**

Завдання	Потенційні сфери реалізації проєктів
1.1.1. Забезпечення доступу мешканців громади до соціальних, адміністративних, гуманітарних та консультаційних послуг	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Розвиток та підтримка мережі координаційних центрів (гуманітарних хабів) для мешканців громади;</li> <li>• Надання фахових юридичних, психологічних та консультаційних послуг;</li> <li>• Розвиток цифрових сервісів та розширення можливостей дистанційного надання послуг.</li> </ul>
1.1.2. Розвиток системи підтримки найбільш вразливих категорій населення	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Соціальний супровід людей похилого віку, осіб з інвалідністю, багатодітних родин;</li> <li>• Реалізація програм підтримки ветеранів війни та членів їхніх сімей (реабілітація, психологічна допомога, соціальна інтеграція);</li> <li>• Впровадження житлових рішень: реалізація місцевих житлових програм, підтримка участі мешканців у державних житлових програмах, компенсація частини витрат на придбання/оренду житла, підтримка пільгового житлового кредитування.</li> </ul>
1.1.3. Посилення взаємодії з міжнародними організаціями та партнерами у сфері соціальної підтримки населення	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Реалізація спільних гуманітарних програм із міжнародними фондами та місіями;</li> <li>• Залучення міжнародної технічної допомоги для забезпечення потреб ВПО;</li> <li>• Розвиток довгострокових партнерських проєктів із соціальної та гуманітарної підтримки населення громади.</li> </ul>

**Очікувані результати:**

- підвищення рівня доступності соціальних, медичних та адміністративних послуг для мешканців громади в умовах релокації;
- посилення адресної соціальної підтримки найвразливіших верств населення;

- створення дієвої системи підтримки та реабілітації ветеранів війни і членів їхніх сімей;
- розширення можливостей для забезпечення житлом мешканців громади;
- поглиблення партнерства з міжнародними організаціями та залучення додаткових донорських ресурсів.
- загальне підвищення рівня соціальної стійкості та згуртованості населення.

#### **Індикатори виконання оперативної цілі:**

- кількість мешканців громади, фактично охоплених соціальними та гуманітарними послугами (осіб);
- кількість ветеранів та членів їхніх сімей, які скористалися програмами підтримки (осіб);
- кількість сімей (осіб), які отримали житлову підтримку або скористалися житловими програмами;
- кількість реалізованих спільних проєктів із міжнародними та громадськими партнерами (одиниць);
- загальний обсяг залученої міжнародної технічної та гуманітарної допомоги (у грошовому еквіваленті);
- рівень задоволеності мешканців громади якістю та доступністю наданих послуг (%).

**Оперативна ціль 1.2. «Розвиток освіти, професійних навичок та самореалізації мешканців» містить завдання:**

1.2.1. Підтримка функціонування закладів освіти та розвитку дистанційних форм навчання.

1.2.2. Створення умов для професійного розвитку, перекваліфікації та самозайнятості населення.

1.2.3. Підтримка молодіжних, освітніх, культурних та спортивних ініціатив.

**Мета даної оперативної цілі** – збереження та розвиток людського капіталу громади шляхом забезпечення доступу до якісної освіти, підтримки професійного розвитку мешканців громади, формування нових компетенцій та створення умов для самореалізації населення в умовах вимушеного переміщення та тривалої кризи.

#### **Наявні проблеми та виклики:**

- тимчасова окупація території громади та неможливість функціонування закладів освіти у звичному (офлайн) форматі;
- необхідність технічного та методичного забезпечення стабільної дистанційної освіти;

- відтік молоді та економічно активного населення, загроза їх асиміляції в інших громадах;
- гостра потреба у перекваліфікації та професійній адаптації дорослого населення до нових умов ринку праці;
- недостатній рівень залучення молоді до громадської активності в умовах екстериторіальності.

**Таблиця 5.3. Потенційні сфери реалізації оперативної цілі 1.2.**

Завдання	Потенційні сфери реалізації проєктів
1.2.1. Підтримка функціонування закладів освіти та розвитку дистанційних форм навчання	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Розвиток цифрової освітньої інфраструктури (створення єдиних освітніх платформ громади);</li> <li>• Проєкти з технічного забезпечення учасників освітнього процесу (гаджети для учнів та педагогів);</li> <li>• Розробка та впровадження інноваційних методик дистанційного навчання.</li> </ul>
1.2.2. Створення умов для професійного розвитку, перекваліфікації та самозайнятості населення	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Організація короткострокових освітніх тренінгів та програм перекваліфікації для ВПО;</li> <li>• Реалізація проєктів стимулювання самозайнятості (гранти на власну справу, бізнес-інкубатори);</li> <li>• Підтримка підприємницьких ініціатив через створення центрів розвитку кар'єри.</li> </ul>
1.2.3. Підтримка молодіжних, освітніх, культурних та спортивних ініціатив	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Програми стипендіальної підтримки обдарованої молоді, студентів та курсантів громади;</li> <li>• Реалізація дистанційних та виїзних молодіжних, спортивних і культурних таборів/програм;</li> <li>• Грантова підтримка молодіжних і ветеранських просторів у місцях компактного проживання мешканців.</li> </ul>

**Очікувані результати:**

- забезпечення безперервності та високої якості освітнього процесу;
- підвищення рівня професійних компетенцій та конкурентоспроможності населення на ринку праці;
- посилення участі молоді у громадському житті та прийнятті рішень;
- розвиток підприємницьких та громадських ініціатив серед мешканців громади;
- загальне підвищення рівня соціальної та економічної адаптації населення.

**Індикатори виконання оперативної цілі:**

- кількість учасників освітніх, тренінгових та навчальних програм (осіб);

- кількість успішно реалізованих молодіжних та громадських ініціатив (одиниць);
- кількість осіб, охоплених програмами перекваліфікації та професійного розвитку (осіб);
- рівень залучення молоді до громадської діяльності (%);
- кількість реалізованих партнерських освітніх проєктів із залученням донорів (одиниць).

**Оперативна ціль 1.3. «Збереження ідентичності громади та розвиток соціальної згуртованості» містить завдання:**

1.3.1. Збереження культурної спадщини та локальної ідентичності громади.

1.3.2. Підтримка громадської активності та розвитку громадянського суспільства.

1.3.3. Посилення внутрішньої комунікації та формування позитивного іміджу громади.

**Мета даної оперативної цілі** – збереження соціальної єдності громади, підтримка зв'язків між мешканцями, розвиток громадської активності та збереження культурної ідентичності Кремінської громади в умовах тимчасової окупації території та вимушеного переміщення населення.

**Наявні проблеми та виклики:**

- високий ризик втрати соціальних зв'язків між мешканцями через вимушене переміщення;
- зниження загального рівня громадської активності та залученості населення внаслідок війни;
- загроза втрати локальної культурної ідентичності та історичної пам'яті;
- складність підтримки ефективної двосторонньої комунікації між керівництвом громади та мешканцями.

**Таблиця 5.4. Потенційні сфери реалізації оперативної цілі 1.3.**

Завдання	Потенційні сфери реалізації проєктів
1.3.1. Збереження культурної спадщини та локальної ідентичності громади	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Створення цифрових архівів, віртуальних музеїв та інформаційних ресурсів про історію громади;</li> <li>• Організація культурних, освітніх та меморіальних заходів (у т.ч. в онлайн-форматі);</li> <li>• Грантова підтримка локальних мистецьких та краєзнавчих ініціатив.</li> </ul>

<p>1.3.2. Підтримка громадської активності та розвитку громадянського суспільства</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Інституційна підтримка діяльності переміщених громадських організацій та ініціативних груп;</li> <li>• Впровадження інструментів е-демократії, проведення регулярних громадських консультацій;</li> <li>• Системний розвиток та підтримка волонтерських ініціатив мешканців.</li> </ul>
<p>1.3.3. Посилення внутрішньої комунікації та формування позитивного іміджу громади</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Модернізація офіційних інформаційних ресурсів громади (сайт, соцмережі, чат-боти);</li> <li>• Проведення цільових інформаційних кампаній для згуртування мешканців;</li> <li>• Популяризація потенціалу громади для залучення уваги на національному та міжнародному рівнях.</li> </ul>

**Очікувані результати:**

- збереження та популяризація локальної ідентичності Кремінської громади;
- посилення соціальної згуртованості та взаємодопомоги між мешканцями в екзилі;
- відновлення та підвищення рівня громадської активності;
- побудова стійкого партнерства між військовою адміністрацією та громадянським суспільством;
- формування стійкого позитивного іміджу громади як надійного партнера.

**Індикатори виконання оперативної цілі:**

- кількість проведених культурних, просвітницьких та меморіальних заходів (одиниць);
- кількість підтриманих громадських ініціатив та проєктів (одиниць);
- рівень участі мешканців у прийнятті рішень та громадському житті (%);
- охоплення (аудиторія) офіційних інформаційних ресурсів громади (осіб);
- кількість реалізованих комунікаційних кампаній (одиниць).

**Стратегічна ціль 2. Інституційна спроможність та підготовка до повоєнного відновлення громади**

Мета стратегічної цілі 2 – забезпечення інституційної стійкості громади, розвитку ефективного управління, цифровізації, партнерств та формування передумов для майбутнього повоєнного відновлення і реінтеграції території громади.

Стратегічна ціль 2 досягається через реалізацію таких оперативних цілей:

- 2.1. Підвищення ефективності місцевого управління та цифрової трансформації;
- 2.2. Розвиток партнерств, проєктної діяльності та залучення ресурсів;

2.3. Формування передумов для повоєнного відновлення та реінтеграції громади.

**Оперативна ціль 2.1. «Розвиток системи управління громадою та цифрових сервісів»** містить завдання:

2.1.1. Розвиток цифрових інструментів управління та надання послуг.

2.1.2. Підвищення професійної спроможності працівників органів місцевого самоврядування та комунальних установ.

2.1.3. Розвиток електронної комунікації та цифрової взаємодії з мешканцями громади.

**Мета даної оперативної цілі** – забезпечення ефективного функціонування громади в умовах релокації та екстериторіального управління шляхом впровадження сучасних цифрових рішень, розвитку професійних компетенцій працівників та удосконалення системи управління і комунікації.

**Наявні проблеми та виклики:**

- безпрецедентні умови функціонування управлінського апарату через тимчасову окупацію;
- необхідність забезпечення надійного та безпечного дистанційного доступу до адміністративних послуг;
- потреба у глибокій цифровізації внутрішніх управлінських процесів;
- обмежені кадрові ресурси та відтік спеціалістів;
- необхідність швидкої адаптації моделі управління до кризових умов та викликів відбудови.

**Таблиця 5.5. Потенційні сфери реалізації оперативної цілі 2.1.**

Завдання	Потенційні сфери реалізації проєктів
2.1.1. Розвиток цифрових інструментів управління та надання послуг	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Впровадження комплексних систем електронного документообігу (СЕД);</li> <li>• Цифровізація адміністративних та соціальних послуг (створення "віртуальних ЦНАПів");</li> <li>• Проєкти з посилення кібербезпеки та захисту баз даних громади.</li> </ul>
2.1.2. Підвищення професійної спроможності працівників органів місцевого самоврядування та комунальних установ.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Реалізація навчальних програм та тренінгів із кризового менеджменту та проєктного управління;</li> <li>• Стажування спеціалістів та обмін досвідом із передовими громадами України/ЄС;</li> <li>• Формування кадрового резерву для роботи на деокупованих територіях.</li> </ul>

<p>2.1.3. Розвиток електронної комунікації та цифрової взаємодії з мешканцями громади</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Розвиток офіційних цифрових платформ (мобільні додатки, інтерактивні портали громади);</li> <li>• Впровадження сучасних механізмів електронної демократії (е-петиції, е-консультації);</li> <li>• Удосконалення каналів зворотного зв'язку (гарячі лінії, чат-боти).</li> </ul>
---	--

**Очікувані результати:**

- кардинальне підвищення ефективності управління громадою в умовах екстериторіальності;
- розширення та спрощення доступу мешканців до електронних послуг;
- формування високопрофесійної команди управлінців, готових до викликів відбудови;
- побудова прозорої та дієвої комунікації між військовою адміністрацією та мешканцями.

**Індикатори виконання оперативної цілі:**

- кількість розроблених та впроваджених цифрових сервісів (одиниць);
- кількість працівників ОМС, які успішно пройшли навчання/підвищення кваліфікації (осіб);
- частка мешканців, які регулярно користуються електронними послугами громади (%);
- рівень задоволеності мешканців якістю комунікації та управління (%).

**Оперативна ціль 2.2. «Розвиток партнерств, проєктної діяльності та залучення ресурсів» містить завдання:**

2.2.1. Розвиток міжмуніципального та міжнародного співробітництва.

2.2.2. Залучення міжнародної технічної допомоги, грантових ресурсів та партнерських програм.

2.2.3. Розвиток проєктної діяльності та інституційної взаємодії громади.

**Мета даної оперативної цілі** – розширення партнерських зв'язків громади, залучення зовнішніх ресурсів та розвиток проєктної діяльності для підтримки мешканців громади та підготовки до повоєнного відновлення.

**Наявні проблеми та виклики:**

- критична залежність життєзабезпечення громади від зовнішньої фінансової підтримки;
- гострий дефіцит власних фінансових ресурсів та надходжень до бюджету;

- необхідність системного та безперервного залучення міжнародної донорської допомоги;
- потреба у створенні професійного проектного офісу/команди;
- високий рівень конкуренції між українськими громадами за грантові та інвестиційні ресурси.

**Таблиця 5.6. Потенційні сфери реалізації оперативної цілі 2.2.**

Завдання	Потенційні сфери реалізації проєктів
2.2.1. Розвиток міжмуніципального та міжнародного співробітництва	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Налагодження побратимських зв'язків із європейськими муніципалітетами;</li> <li>• Укладання договорів про міжмуніципальне співробітництво з приймаючими громадами України;</li> <li>• Організація та участь у міжнародних форумах і конференціях з відновлення.</li> </ul>
2.2.2. Залучення міжнародної технічної допомоги, грантових ресурсів та партнерських програм	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Систематична підготовка грантових заявок до міжнародних фондів (ЄС, ПРООН тощо);</li> <li>• Залучення ресурсів на закриття гуманітарних потреб мешканців громади;</li> <li>• Реалізація спільних проєктів із цільовими донорськими програмами відновлення.</li> </ul>
2.2.3. Розвиток проектної діяльності та інституційної взаємодії громади	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Створення та розбудова спроможності локального проектного офісу (агенції розвитку);</li> <li>• Формування інвестиційного паспорту та комплексного портфеля проектних ініціатив громади;</li> <li>• Проведення спеціалізованого навчання з фандрейзингу для працівників ОМС та НГО.</li> </ul>

**Очікувані результати:**

- формування стійкої мережі міжнародних та міжмуніципальних партнерств;
- суттєве збільшення обсягів залучених грантових та інвестиційних ресурсів;
- створення професійної команди з написання та супроводу проєктів;
- підвищення ефективності та прозорості використання коштів міжнародної технічної допомоги.

**Індикатори виконання оперативної цілі:**

- кількість укладених договорів про партнерство та меморандумів про співпрацю (одиниць);
- кількість підготовлених та успішно профінансованих проєктів (одиниць);

- загальний обсяг залученої міжнародної технічної та фінансової допомоги (млн євро/грн);
- кількість спеціалістів, профільованих та задіяних у проєктному менеджменті (осіб).

**Оперативна ціль 2.3. «Формування передумов для повоєнного відновлення та реінтеграції громади»** містить завдання:

2.3.1. Формування проєктних та планувальних рішень для повоєнного відновлення громади.

2.3.2. Підготовка аналітичних, кадрових та організаційних передумов для реінтеграції громади.

2.3.3. Посилення готовності громади до процесів деокупації та відновлення території.

**Мета даної оперативної цілі** – створення організаційних, управлінських та аналітичних передумов для майбутнього повоєнного відновлення та реінтеграції території Кремінської міської територіальної громади після деокупації.

**Наявні проблеми та виклики:**

- тимчасова окупація унеможлиблює точну оцінку поточного стану інфраструктури;
- відсутність повного доступу до об’єктивної інформації та реєстрів на місцях;
- значні та щоденно зростаючі масштаби руйнувань інфраструктури та екосистем;
- необхідність розробки складних логістичних та безпекових алгоритмів повернення;
- потреба у завчасному резервуванні значних фінансових та матеріальних ресурсів для відбудови.

**Таблиця 5.7. Потенційні сфери реалізації оперативної цілі 2.3.**

Завдання	Потенційні сфери реалізації проєктів
2.3.1. Формування проєктних та планувальних рішень для повоєнного відновлення громади	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Розробка комплексного плану (майстер-плану) просторового відновлення громади;</li> <li>• Формування баз даних руйнувань та систем моніторингу;</li> <li>• Підготовка проєктно-кошторисної документації для пріоритетних об’єктів відбудови.</li> </ul>
2.3.2. Підготовка аналітичних, кадрових та організаційних передумов для реінтеграції громади	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Проведення глибоких досліджень потреб мешканців щодо повернення після деокупації;</li> <li>• Розробка багатоетапних моделей реінтеграції території та перехідного правосуддя;</li> </ul>

Завдання	Потенційні сфери реалізації проєктів
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Створення резервних фондів матеріально-технічного забезпечення для перших днів деокупації.</li> </ul>
2.3.3. Посилення готовності громади до процесів деокупації та відновлення території	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Формування комплексних програм стимулювання повернення населення та бізнесу;</li> <li>• Підготовка секторальних програм швидкого економічного відновлення (Fast Recovery);</li> <li>• Формування спеціального кадрового резерву для оперативного відновлення життєзабезпечення.</li> </ul>

### Очікувані результати:

- наявність готової системної бази (майстер-план, ПКД, реєстри) для старту відбудови;
- сформований чіткий алгоритм та управлінські рішення для процесу реінтеграції територій;
- максимальна готовність управлінської команди та комунальних служб до дій у день деокупації;
- наявність конкретних інструментів стимулювання повернення жителів та бізнесу.

### Індикатори виконання оперативної цілі:

- кількість підготовлених стратегічних, просторових та аналітичних документів (одиниць);
- кількість розробленої проєктно-кошторисної документації та інвестиційних тизерів (одиниць);
- кількість проведених досліджень та створених реєстрів/баз даних (одиниць);
- ступінь матеріально-технічної та кадрової готовності громади до реалізації заходів з відновлення (%).

### Узгодження стратегії з державними та регіональними стратегічними документами

Система стратегічного планування в Україні базується на узгодженості документів державного, регіонального та місцевого рівнів, що забезпечує цілісність підходів до розвитку територій, ефективне використання ресурсів та координацію дій органів влади.

Стратегія розвитку Кремінської міської територіальної громади актуалізована з урахуванням положень Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027

роки, затвердженої постановою Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 № 695, а також Стратегії розвитку Луганської області на 2021–2027 роки (нова редакція).

При оновленні Стратегії враховано сучасні виклики, пов'язані з наслідками повномасштабної збройної агресії Російської Федерації, тимчасовою окупацією території громади, масштабними демографічними втратами, переміщенням населення, руйнуванням інфраструктури та необхідністю формування підходів до майбутнього відновлення і реінтеграції громади.

Стратегія громади також враховує:

- Цілі сталого розвитку України до 2030 року, затверджені Указом Президента України від 30.09.2019 № 722;
- пріоритети державної регіональної політики;
- підходи щодо людиноцентричного розвитку, інклюзивності, цифровізації, розвитку партнерств та інституційної спроможності;
- необхідність забезпечення стійкості громад в умовах воєнного стану.

Стратегічні та оперативні цілі Стратегії розвитку Кремінської міської територіальної громади сформовані з урахуванням пріоритетів Стратегії розвитку Луганської області, зокрема у частині:

- розвитку людського капіталу;
- підтримки внутрішньо переміщених осіб;
- посилення інституційної спроможності громади;
- розвитку цифрових сервісів;
- міжмуніципального та міжнародного партнерства;
- створення передумов для майбутнього відновлення території громади після деокупації.

З огляду на тимчасову окупацію території громади, оновлена Стратегія орієнтована насамперед на підтримку мешканців громади, збереження управлінської спроможності, розвиток людського потенціалу, соціальної згуртованості та формування основ для повоєнного відновлення.

Реалізація Стратегії сприятиме досягненню цілей державної та регіональної політики розвитку, а також забезпеченню узгодженості місцевих пріоритетів із загальнонаціональними підходами до відновлення та розвитку територій України.

Аналіз відповідності стратегічних та оперативних цілей Стратегії розвитку Кремінської міської територіальної громади на період до 2027 року Державній стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки проведено у таблиці 5.8.

*Таблиця 5.8. Аналіз відповідності стратегічних та оперативних цілей  
Стратегії розвитку Кремінської міської територіальної громади на період до 2027 року  
Державній стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки*

Стратегічні та оперативні цілі Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки	Стратегічні та оперативні цілі Стратегії розвитку Кремінської міської територіальної громади на період до 2027 року							
	1. Збер		1.2. Роз вит	1.3. Збер еже	2. Інст иту	2.1. Під вищ	2.2. Роз вит	2.3. Фор мув
<b>I. Формування згуртованої держави в соціальному, гуманітарному, економічному, екологічному, безпековому та просторовому вимірах</b>	**	**	**	**	**	*	*	**
1.3. Створення умов для реінтеграції тимчасово окупованих територій у український простір	*	*	*	**	**	*	*	**
1.4. Розвиток інфраструктури та цифрова трансформація регіонів			*		**	**	*	**
1.5. Формування єдиного освітнього, інформаційного, культурного простору в межах всієї території України	**	*	**	**	*	*		*

<b>II. Підвищення рівня конкурентоспроможності регіонів</b>	*		*		**	*	**	**
2.1. Розвиток людського капіталу	**	**	**	*	*	*	*	*
2.2. Сприяння розвитку підприємництва, підтримка інтернаціоналізації бізнесу у секторі малого та середнього підприємництва			*		**	*	**	*
2.3. Підвищення інвестиційної привабливості територій, підтримка залучення інвестицій					**	*	**	**
<b>III. Розбудова ефективного багаторівневого врядування</b>	*			*	**	**	**	**
3.1. Формування ефективного місцевого самоврядування та органів державної влади на новій територіальній основі				*	**	**	*	**
3.4. Розбудова потенціалу суб'єктів державної регіональної політики	*		*	*	**	**	**	**
3.6. Розбудова системи інформаційно-аналітичного забезпечення та розвиток управлінських навичок для прийняття рішень			*		**	**	**	**

У клітинках ступінь зв'язку окремих цілей відмічається як \*\* (сильний зв'язок) або \* (опосередкований зв'язок).

Аналіз відповідності стратегічних та оперативних цілей Стратегії розвитку Кремінської міської територіальної громади на період до 2027 року Регіональній стратегії розвитку Луганської області на період до 2027 року проведено у табл. 5.9.

**Таблиця 5.9. Аналіз відповідності стратегічних та оперативних цілей Стратегії розвитку Кремінської міської територіальної громади на період до 2027 року**

*Регіональній стратегії розвитку Луганської області до 2027 року*

Стратегічні та оперативні цілі Регіональної стратегії розвитку Луганської області до 2027 року	Стратегічні та оперативні цілі Стратегії розвитку Кремінської міської територіальної громади на період до 2027 року							
	1. Збер		1.2. Роз вит	1.3. Збер еже	2. Інст иту	2.1. Під вищ	2.2. Роз вит	2.3. Фор мув
<b>Стратегічна ціль 1. Посилення безпеки та економічної стійкості Луганської області</b>					*		*	**
1.1. Забезпечення безпеки населення та територій Луганської області					*			*
1.2. Відновлення та розвиток критичної інфраструктури					*	*		**
1.3. Підтримка економічної стійкості та розвитку підприємництва	*		*		**	*	**	**
1.4. Розвиток транспортної та логістичної інфраструктури								*
1.5. Забезпечення енергетичної стійкості та енергоефективності								
<b>Стратегічна ціль 2. Розвиток, орієнтований на людину</b>	**	**	**	**	*	*	*	*

2.1. Розбудова якісної системи освіти, забезпечення доступу до освітніх послуг та розвиток людського потенціалу	**	*	**	*		*		*
2.2. Забезпечення доступу населення до якісних соціальних, медичних, адміністративних та інших публічних послуг	**	**	*	*	*	*		*
2.3. Збереження культурної спадщини та локальної ідентичності, розвиток культурного простору	**	*	*	**				*
2.4. Підтримка внутрішньо переміщених осіб, ветеранів та інших вразливих категорій населення	**	**	*	*	*		*	*
2.5. Розвиток молодіжної політики, громадянської активності та соціальної згуртованості	**	*	**	**	*	*	*	*
<b>Стратегічна ціль 3. Забезпечення стійкості та ефективності регіонального публічного управління та партнерства</b>	*		*	*	**	**	**	**
3.1. Розвиток системи стратегічного планування та управління розвитком територій				*	**	**	**	**
3.2. Інституційно стійка, цифровізована, стала система управління	*		*		**	**	**	**
3.3. Розвиток міжмуніципального, міжнародного співробітництва та партнерств				*	**	*	**	**

3.4. Забезпечення ефективного планування відбудови та підготовки до деокупації	*	*	*	*	**	*	*	**
--	---	---	---	---	----	---	---	----

*У клітинках ступінь зв'язку окремих цілей відмічається як \*\* (сильний зв'язок) або \* (опосередкований зв'язок)*

Результати аналізу демонструють, що стратегічні та оперативні цілі Стратегії розвитку Кремінської міської територіальної громади узгоджуються із пріоритетами Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки та Стратегії розвитку Луганської області на 2021–2027 роки і враховують сучасні виклики, пов'язані з тимчасовою окупацією території громади, підтримкою внутрішньо переміщених осіб, розвитком людського потенціалу, забезпеченням соціальної згуртованості, цифровою трансформацією, посиленням інституційної спроможності, розвитком партнерств, а також формуванням передумов для майбутнього повоєнного відновлення та реінтеграції території громади.

**РОЗДІЛ 6. МОНІТОРИНГ ТА ОЦІНКА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ**

Моніторинг реалізації Стратегії розвитку Кремінської міської територіальної громади здійснюється для оцінки ефективності досягнення стратегічних і оперативних цілей, аналізу результативності заходів, виявлення проблем та своєчасного коригування управлінських рішень щодо коригування заходів.

Система моніторингу базується на принципах відкритості, системності, об'єктивності, послідовності та адаптивності до сучасних викликів (тимчасова окупація, вимушене переміщення населення, воєнний стан).

Організацію моніторингу забезпечує Кремінська міська військова адміністрація у взаємодії зі структурними підрозділами, комунальними установами, громадськістю, міжнародними партнерами та іншими заінтересованими сторонами.

**Моніторинг реалізації Стратегії передбачає:**

- регулярний аналіз виконання стратегічних та оперативних цілей;
- оцінку стану досягнення визначених показників;
- аналіз результативності реалізації заходів та проєктів;
- виявлення ризиків та факторів, що впливають на реалізацію Стратегії;
- підготовку пропозицій щодо актуалізації та коригування окремих положень Стратегії.

Моніторинг спирається на систему показників, визначених для кожної оперативної цілі, а також шляхом аналізу статистичних даних, адміністративної інформації, результатів опитувань, звітів виконавців та інших джерел інформації.

У зв'язку з тимчасовою окупацією території громади та обмеженим доступом до частини офіційної статистичної інформації, окремі показники можуть уточнюватися або актуалізуватися в процесі реалізації Стратегії залежно від безпекової ситуації, наявності даних та змін у нормативно-правовому регулюванні.

Результати моніторингу враховуються під час підготовки планів заходів з реалізації Стратегії, формування проєктів і програм розвитку громади, а також при прийнятті управлінських рішень щодо подальшого розвитку громади.

Оцінка результативності реалізації Стратегії проводиться шляхом порівняння фактичних значень показників із запланованими значеннями, аналізу динаміки змін та визначення рівня досягнення стратегічних і оперативних цілей.

За результатами моніторингу можуть готуватися пропозиції щодо внесення змін до Стратегії розвитку Кремінської міської територіальної громади з урахуванням актуальних потреб громади, безпекової ситуації, державної та регіональної політики, а також процесів майбутнього повоєнного відновлення та реінтеграції території громади.

*Таблиця 6.1. Система показників для моніторингу стану реалізації Стратегії розвитку Кремінської міської територіальної громади на період до 2027 року*

Оперативна ціль	Показник	Одиниця вимірювання	Базове значення (2025 р.)	Проміжне значення (2026 р.)	Цільове значення (2027 р.)	Джерело даних
<b>СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ 1. ЗБЕРЕЖЕННЯ ТА РОЗВИТОК ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ГРОМАДИ</b>						
<b>1.1. Підтримка мешканців громади</b>	Кількість осіб, охоплених заходами соціальної підтримки	осіб	1214	1715	1820	Дані Кремінської МВА
	Кількість ветеранів війни та членів їх сімей, охоплених програмами підтримки	осіб	427	706	770	Дані Кремінської МВА
	Кількість осіб, які отримали житлову підтримку або скористалися житловими програмами	осіб	1	41	52	Дані Кремінської МВА
	Обсяг фінансування програм житлової підтримки населення	млн грн	6	90,25	28,2	Дані бюджету громади
	Обсяг фінансування програм соціальної підтримки населення	млн грн				Дані бюджету громади
	Кількість реалізованих партнерських та гуманітарних програм	одиниць	н/д			Дані Кремінської МВА

## ПРОФІЛЬ КРЕМІНСЬКОЇ МІСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

<b>1.2. Розвиток освіти, професійних навичок та самореалізації мешканців</b>	Кількість освітніх, тренінгових та просвітницьких заходів	одиниць	н/д			Дані структурних підрозділів
	Кількість осіб, охоплених заходами неформальної освіти	осіб	н/д			Дані Кремінської МВА
	Кількість молодіжних, освітніх та спортивних ініціатив	одиниць	н/д			Дані Кремінської МВА
	Кількість залучених осіб до навчання з метою сприяння їх працевлаштуванню	осіб	456	472	519	Дані Кремінської МВА
	Кількість реалізованих програм підтримки обдарованої молоді	одиниць	н/д			Дані Управління освіти
<b>1.3. Збереження ідентичності громади та розвиток соціальної згуртованості</b>	Кількість культурних, меморіальних та інформаційно-просвітницьких заходів	одиниць	н/д			Дані структурних підрозділів
	Кількість учасників громадських та культурних заходів	осіб	н/д			Дані Кремінської МВА
	Кількість громадських та волонтерських ініціатив	одиниць	н/д			Дані Кремінської МВА
	Рівень залученості мешканців до громадських ініціатив	%	н/д			Результати опитувань
	Охоплення офіційними інформаційними ресурсами громади	осіб	н/д			Дані офіційних ресурсів громади

СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ 2. ІНСТИТУЦІЙНА СПРОМОЖНІСТЬ ТА ПІДГОТОВКА ДО ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ГРОМАДИ						
2.1. Підготовка до відновлення громади та залучення ресурсів	Кількість доступних цифрових сервісів та електронних послуг	одиниць	н/д	4	6	Дані Кремінської МВА
	Кількість адміністративних послуг, наданих мешканцям громади	одиниць	4510	станом на 01.05.2026 - 1141; план до кінця року 5100.	6800	Дані ЦНАП
	Рівень задоволеності якістю адміністративних послуг	%	100	100	100	Результати опитувань
	Кількість працівників, які пройшли навчання та підвищення кваліфікації	осіб	75	124	135	Дані Кремінської МВА
2.2. Підтримка підприємництва та економічної активності	Кількість підготовлених та поданих проєктних заявок	одиниць	н/д			Дані Кремінської МВА
	Обсяг залученого фінансування в межах грантових та партнерських програм	млн грн	н/д			Дані Кремінської МВА
	Кількість укладених меморандумів та партнерських угод	одиниць	36	48	54	Дані Кремінської МВА
	Кількість реалізованих партнерських програм підтримки мешканців громади	одиниць	н/д			Дані Кремінської МВА

<b>2.3. Посилення інституційної спроможності громади</b>	Наявність актуалізованих документів щодо відновлення громади	одиниць	н/д			Дані Кремінської МВА
	Кількість заходів з підготовки до повоєнного відновлення та реінтеграції	одиниць	1	1	1	Дані Кремінської МВА
	Кількість напрацьованих концепцій, програм та проєктів відновлення	одиниць	2	2	2	Дані Кремінської МВА
	Кількість сформованих проєктних пропозицій щодо відновлення громади	одиниць	н/д			Дані Кремінської МВА