

ПЛАН ДІЙ ЗІ СТІЙКОСТІ ТА ВІДНОВЛЕННЯ ХЕРСОНСЬКОЇ ГРОМАДИ

рекомендації за результатами
дослідження громадської думки
херсонців

липень 2026

ЗМІСТ

ВСТУП	3
ДЕМОКРАТИЧНЕ ВРЯДУВАННЯ ТА ПАРТИСИПАЦІЯ	5
СОЦІАЛЬНО-ГУМАНІТАРНА ПІДТРИМКА ТА ЯКІСТЬ ЖИТТЯ	19
ЕКОНОМІЧНА СТІЙКІСТЬ ТА ІНФРАСТРУКТУРА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ	34
СОЦІОКУЛЬТУРНА ЗГУРТОВАНІСТЬ ТА ІДЕНТИЧНІСТЬ ГРОМАДИ	47
ТАБЛИЦЯ З РЕКОМЕНДАЦІЯМИ «ПЛАН ДІЙ ЗІ СТІЙКОСТІ ТА ВІДНОВЛЕННЯ ХЕРСОНЬСЬКОЇ ГРОМАДИ»	64

Матеріал підготовлений БО «Фонд громади міста Херсон «Захист» у рамках проекту «Голос херсонців для стійкості та відновлення громади» у межах Проекту «Імпульс», що реалізовується Міжнародним фондом «Відродження» та Фондом Східна Європа за фінансування Норвегії (Norad) та Швеції (Sida). Зміст матеріалу не обов'язково відображає позицію Міжнародного фонду «Відродження», Фонду Східна Європа, Уряду Норвегії та Уряду Швеції



Лариса Польська, Директорка благодійної організації «Фонд громади міста Херсон «Захист»,
Амбасадорка Херсонської області

ВСТУП

Виконуючи функції фонду громади, наша організація приділяє особливу увагу вивченню проблем, потреб та очікувань херсонців, а також налагодженню взаємодії з органами влади для того, щоб громадська думка знаходила своє практичне втілення в управлінському процесі.

Ми переконані, що навіть в умовах повномасштабної війни вкрай важливо докладати зусиль не тільки для забезпечення гуманітарної допомоги населенню і підтримки критичної інфраструктури (хоч цей напрямок діяльності з 2022 року і став для нас ключовим), але й для побудови комунікації з громадянами, їх залучення до ухвалення рішень, які стосуються сучасного життя Херсона і планування його майбутнього.

З цією метою у період з листопада 2025 року по квітень 2026 року на замовлення нашого фонду спеціалісти громадської організації «Херсонське обласне відділення Соціологічної асоціації України» (керівник – Микола Гоманюк) і ТОВ «Нью Імідж Маркетинг Груп» (керівник – Олег Сінаюк) провели комплексне дослідження громадських настроїв жителів Херсонської міської територіальної громади в умовах повномасштабної війни та вимушеного переселення.

На його початку було здійснено кабінетний аналіз наявної нормативно-правової бази, стратегічних документів, аналітичних звітів, а також медіа-контенту, присвяченого ситуації в Херсоні та процесам його відновлення.

Крім того, проведено 6 різнотематичних онлайн-опитувань, які стосувалися актуальних питань життєдіяльності Херсонської міської територіальної громади. У кожному взяли участь щонайменше 400 респондентів – як ті херсонці, які залишаються у місті, так і ті, хто був вимушений його залишити. Ці опитування відбувалися за допомогою унікальної для громадського сектору дослідницької онлайн-панелі Херсонської громади, створеної у 2024 році з ініціативи нашої організації на всеукраїнському веб-ресурсі [«Лемур»](#).

Якісна складова дослідження включала 6 фокус-групових дискусій і 12 глибинних інтерв'ю, проведених за участю представників громадського сектору, бізнесу, органів влади, комунальних служб, волонтерів та науковців.

З результатами такого комплексного вивчення громадської думки херсонців можна ознайомитися у підсумковому аналітичному звіті [«Суспільні настрої та очікування мешканців Херсонської міської громади»](#).

Наступним нашим завданням стало перетворення отриманих соціологічних висновків на мову чітких пропозицій і конкретних рішень. Для такої трансформації ми запросили досвідчених експертів, які добре знайомі зі специфікою Херсонської міської територіальної громади та розуміють контекст прифронтових територій. Вони проаналізували результати дослідження, виокремили ключові позиції респондентів і збагатили їх власними ідеями та напрацюваннями за наступними ключовими напрямками функціонування громади:

- демократичне врядування та партисипація,
- соціально-гуманітарна підтримка та якість життя,
- економічна стійкість та інфраструктура життєдіяльності,
- соціокультурна ідентичність та згуртування.

Таким чином і виник цей документ – План дій зі стійкості та відновлення Херсонської громади. Він ґрунтується на думках херсонців і містить чіткі кроки, запропоновані центральним і місцевим органам влади, донорам, організаціям громадянського суспільства та іншим стейкхолдерам, які мають вплив на ситуацію у Херсоні. Документ містить чотири тематичні розділи, а наприкінці у стислому табличному вигляді консолідовано представлено всі рекомендації з орієнтовними термінами їх реалізації та потенційними виконавцями.

Ми переконані, що саме такий підхід, де синергія міжсекторальної взаємодії та ухвалення рішень базуються на голосі самих жителів громади, є одним з ключових факторів стійкості прифронтових територій. Цей План дій може стати не просто своєрідною дорожньою картою функціонування та відновлення Херсонської громади, а й дієвою моделлю інклюзивного планування для інших регіонів України, які щоденно долають виклики війни.



Оксана Глебушкіна, виконавча директорка громадської організації «Громадський центр «Нова генерація» (м.Херсон), експертка у сфері залучення громадян до ухвалення рішень

ДЕМОКРАТИЧНЕ ВРЯДУВАННЯ ТА ПАРТИСИПАЦІЯ

Аналіз ситуації та ключові виклики

Після початку повномасштабного вторгнення росії в Україну та введення воєнного стану частина механізмів місцевої демократії була обмежена або тимчасово призупинена.

Зокрема, в територіальних громадах функції органів місцевого самоврядування можуть передаватися військовим адміністраціям. Значна частина рішень ухвалюється в оперативному режимі. Безпекові ризики обмежують проведення публічних заходів, а інформація щодо окремих рішень не може бути повністю відкритою. Пріоритет отримує швидкість реагування, а не тривалі консультаційні процедури.

Для Херсонської міської територіальної громади це особливо актуально через:

- постійні обстріли;
- близькість до лінії фронту;
- високі ризики для цивільного населення;
- необхідність оперативного ухвалення рішень.

До повномасштабної війни демократична легітимність рішень забезпечувалася через:

- обрану міську раду;
- депутатський корпус;
- постійні комісії;
- громадські слухання;
- місцеві ініціативи;
- консультативно-дорадчі органи.

Після створення військових адміністрацій у частині територіальних громад значна частина механізмів місцевої демократії або не функціонує, або має обмежений вплив на процеси ухвалення рішень.

Натомість управління базується на принципах єдиноначальності, оперативності реагування та пріоритетності безпекових потреб. Така модель є виправданою в умовах воєнного стану та постійних загроз для населення, однак водночас створює ризик збільшення дистанції між процесом ухвалення рішень і мешканцями громади.

Для Херсонської міської територіальної громади цей виклик має особливе значення. Досвід окупації, масового переміщення населення та тривалих безпекових загроз посилює потребу в збереженні довіри між владою та мешканцями. За таких умов комунікація, прозорість, доступ до інформації та можливість для участі мешканців у формуванні бачення майбутнього громади стають не менш важливими елементами стійкості, ніж фізична безпека чи відновлення інфраструктури.



В умовах Херсона демократичне врядування сьогодні — це не стільки питання наявності всіх довоєнних інструментів місцевої демократії, скільки питання збереження постійного зв'язку між владою та громадою. Його сутність полягає у здатності влади забезпечувати прозоре, підзвітне та інклюзивне ухвалення рішень, створювати можливості для участі мешканців та враховувати інтереси різних суспільних груп навіть за умов безпекових обмежень.

Соціологічні дослідження, які здійснює останні три роки Фонд громади міста Херсон «Захист», вивчають потреби, очікування та громадські настрої жителів Херсонської громади в умовах повномасштабної війни та вимушеного переселення.

Дані кабінетного дослідження та результати онлайн-опитувань жителів Херсонської громади — як тих, хто проживає у місті, так і тих, хто перебуває за його межами, — демонструють основні настрої та тенденції. Одне з останніх опитувань, присвячене оцінці поточної ситуації в Херсонській громаді, визначенню проблем і потреб громади, а також питанню довіри до владних структур та громадських інститутів, було проведено у листопаді 2025 року.

Результати опитування свідчать про такі тенденції:

Існує потреба у регулярній комунікації

Зростає потреба херсонців у консультаціях органів влади з різних питань, в тому числі з питань отримання компенсації за пошкоджене або зруйноване під час війни майно. Також люди шукають і часто не можуть знайти інформацію про соціальні послуги та надання гуманітарної допомоги. Крім того, є запит на обговорення і напрацювання спільних рішень, які стосуються життя громади.

Якщо аналізувати джерела, які херсонці використовують для отримання новин та актуальних повідомлень, то основним каналом інформування для херсонців (91%) залишаються телеграм-канали, незважаючи на те, що, на думку 51% херсонців, саме через них найчастіше поширюються фейки.

Трійка найбільш рейтингових каналів серед мешканців громади виглядає так: «Х*евий Херсон», «Херсон: війна без фейків», «Николаевский Ваньок». Відвідуваність офіційних каналів військової адміністрації є меншою, але все ж досить високою. Крім того, повідомленнями влади активно користуються інші телеграм-канали, які поширюють цей контент (здебільшого це офіційні зведення щодо обстрілів та безпекової ситуації). Тобто потенційно влада має достатньо можливостей для донесення інформації до цільової аудиторії – як через власні канали комунікації, так і за допомогою інших інформаційних платформ. Додатково підтверджує відсутність реальних бар'єрів на шляху офіційних повідомлень до аудиторії той факт, що інтенсивність споживання інформації у мешканців громади є дуже високою. Практично всі херсонці перевіряють новини щоденно, а чверть опитаних – навіть щогодини. Це стосується також і тих, хто виїхав за межі міста, – тобто наразі не перебуває у зоні безпосереднього ризику, але при цьому зберігає високу емоційну залученість до подій у громаді.

Важливим є вибір формату, який використовується для комунікації з мешканцями. В умовах воєнного стану більшість формалізованих інструментів участі не працюють (майже не проводяться громадські слухання, збори за місцем проживання). У той же час органи влади та організації громадянського суспільства (ОГС) можуть використовувати неформалізовані інструменти громадської участі у процесі залучення громадян. Зокрема, досвід ГО «Громадський центр “Нова генерація”» щодо проведення зустрічей з використанням неформальних інструментів залучення (заходи згуртування, толоки, фасилітовані обговорення тощо) силами громадських організацій демонструє свою ефективність. Під час таких зустрічей створюється простір для діалогу і можливість висловити свою думку, народжуються ідеї щодо вирішення тих чи інших питань місцевого значення. У той же час важливо, щоб такі неформальні зустрічі проходили за участю представників органів влади й дозволяли отримувати херсонцям інформацію з першоджерел, що сприяє більш предметному обговоренню питань громади. А також формуванню пропозицій до місцевих документів з відновлення та розвитку. Це, у свою чергу, сприятиме формуванню або відновленню довіри громадян до представників влади.

Практики дорадчої участі та структурованого діалогу з різними групами мешканців наразі використовуються обмежено.

Потреба у зворотному зв'язку

Учасники проведених фокус-груп і глибинних інтерв'ю (серед них – і представники влади) зазначали недостатню пояснювальну роботу військової адміністрації, «канцелярський стиль» та відсутність діалогу з громадськістю. Дані онлайн-опитувань демонструють, що херсонці відчують потребу не лише в інформуванні, а й у розумінні – чи почула влада пропозиції людей і як вони були враховані.

За словами експертів, які проводили дослідження, проблема полягає не стільки у форматі комунікації, скільки у відсутності практик залучення, які мають застосовувати органи місцевого самоврядування. Йдеться про регулярну взаємодію з громадою, здатність працювати із запитамі «знизу» та створювати відчуття впливу громадян на ухвалення рішень.

Інструменти громадської участі в умовах воєнного стану

Незважаючи на обмеження, пов'язані з воєнним станом і безпечною ситуацією, потреба мешканців у впливі на процеси відновлення громади залишається актуальною. Водночас традиційні інструменти місцевої демократії, які активно використовувалися до повномасштабного вторгнення, сьогодні функціонують лише частково або не використовуються взагалі.

До початку повномасштабної війни мешканці Херсонської громади могли брати участь у вирішенні питань місцевого значення через такі інструменти місцевої демократії, як громадські слухання, місцеві ініціативи, громадський бюджет, діяльність консультативно-дорадчих органів, публічні консультації та інші форми громадської участі.

В умовах воєнного стану частина цих механізмів втратила свою практичну актуальність або стала складною для реалізації через безпекові ризики, переміщення населення та зміну системи управління громадою.

Водночас міжнародний та український досвід свідчить, що навіть у кризових умовах можуть успішно використовуватися адаптовані форми участі, зокрема:

- онлайн-консультації та опитування;
- фокус-групові обговорення;
- консультативні зустрічі з різними категоріями мешканців;
- дорадчі та експертні групи;
- громадські ради та тематичні робочі групи;
- діалогові заходи із залученням представників влади, громадянського суспільства та мешканців;
- цифрові платформи збору пропозицій та зворотного зв'язку.



Особливого значення для Херсонської громади набувають інструменти, які дозволяють долучати до обговорень не лише мешканців, які залишаються у місті, а й тих херсонців, які тимчасово проживають в інших регіонах України або за кордоном.

Важливо зазначити, що ефективність інструментів участі визначається не лише їх наявністю, а й тим, наскільки результати консультацій враховуються під час ухвалення рішень. Для мешканців громади важливою є не тільки можливість висловити свою думку, але й розуміння того, яким чином ця думка вплинула на подальші рішення органів влади.

Залучення внутрішньо переміщених херсонців

Багато мешканців Херсона фізично не проживають у громаді, але вважають себе її частиною і хочуть впливати на рішення щодо майбутнього міста.

«Участь херсонців незалежно від місця їх перебування»

Значна частина економічно активного населення виїхала з громади й наразі проживає в інших регіонах України або за її межами (точні дані про кількість жителів Херсонської громади та їхнє нинішнє місце проживання відсутні). Зв'язки херсонців з громадою здебільшого зберігаються на особистісному рівні через знайомих та родичів.

Органи влади намагаються залучати херсонців, які перебувають за межами громади, до обговорення місцевих питань та стратегічних рішень, однак через обмежені ресурси ця комунікація часто зводиться лише до проведення опитувань різних категорій мешканців. Водночас саме опитування дозволяють зафіксувати настрої й позиції людей. Але, на жаль, цифрові інструменти і платформи не можуть повністю задовольнити запит на очні зустрічі, безпосереднє спілкування, обмін інформацією, а також не створюють можливості для формування нових соціальних контактів, які є важливою умовою соціальної згуртованості членів громади. Досвід ГО «Громадський центр «Нова генерація» у проведенні зустрічей херсонців у різних областях протягом квітня – травня 2026 року демонструє, що херсонцям, які проживають в інших містах України, бракує осередків активності, які б могли бути майданчиками для обговорення питань, що стосуються Херсона. У таких просторах могли проводитись заходи щодо обговорення стратегічних документів за участю жителів громад, які вимушено покинули територію громади. Це може створювати умови для залучення жителів громади до вироблення спільних рішень щодо відновлення Херсона, який суттєво постраждав через повномасштабну війну.

Довіра до влади та прозорість рішень

Джерелом довіри під час війни стають інституції, які забезпечують безпосередню допомогу та щоденно взаємодіють із людьми. Це пояснює високий рівень довіри до місцевих підрозділів ДСНС, військових і волонтерів та нижчий рівень довіри до Херсонської міської військової адміністрації та Херсонської обласної військової адміністрації.

Основними причинами кризи довіри до влади є:

- Джерелом довіри до призначених органів влади є ефективність у вирішенні проблем, тоді як безпекова ситуація не дозволяє продемонструвати позитивну динаміку в цьому напрямку.
- Модель влади, за якої реальні повноваження сконцентровані на обласному рівні, не відповідає уявленням херсонців про роль міста і громади. Для мешканців громади характерною є насамперед локальна ідентифікація. Вони передусім херсонці й одночасно громадяни України, тоді як регіональний рівень (область) практично не виступає значущим елементом їхньої ідентичності. Відповідно, більш бажаною є модель прямої взаємодії «громада – центр», чи принаймні така конфігурація, де міська влада не виглядає повністю підпорядкованою обласній.
- Херсонська міська та обласна військові адміністрації надто обмежено використовують інструменти, які могли б зменшити дистанцію між владою та громадою. Зокрема, йдеться про діалог, активне залучення мешканців до обговорення рішень, пояснення своїх дій, створення відчуття участі та впливу.

Можна стверджувати, що така різниця в оцінці довіри ще є наслідком набутого досвіду мешканців під час окупації та одразу після звільнення Херсона, коли вирішення всіх питань містян, пов'язаних із виживанням, трималось здебільшого на горизонтальних неформальних зв'язках, часто на рівні будинку, ОСББ, кварталу, без участі органів влади.

У звіті за результатами опитування зазначалось, що, з огляду на масштаб загроз і викликів, з якими стикається Херсон, можна було б очікувати консолідації громади та зростання підтримки влади за принципом «єднання навколо прапора». Водночас результати дослідження показують, що цей механізм спрацьовує вибірково. Помітне зростання рівня довіри фіксується до тих державних інституцій, які безпосередньо виконують практичні функції та щоденно взаємодіють із населенням – насамперед ДСНС та комунальні служби.

Роль громадських організацій та волонтерських ініціатив

Що люди очікують від партнерства між владою та громадським сектором?

Поряд із комунальними установами, в яких відчутним є брак людського ресурсу, працюють волонтерські ініціативні групи, місцеві громадські й благодійні організації. Вони адмініструють роботу підземних багатофункціональних просторів, гуманітарних центрів, здійснюють надання соціальних послуг, а також організовують дозвілля, спортивні заняття, проводять заходи з відновлення та розвантаження, надають послуги психосоціальної допомоги. У 2022-2023 рр. в Херсоні декілька ініціативних груп трансформувались у громадські та благодійні організації і набули статусу юридичної особи. Відповідно, у місті з'явилась нова хвиля організацій громадянського суспільства, які важливо підтримувати на етапі їх становлення та залучати до партнерства.

Підхід “відповідь на локальні потреби громади”, який свідомо або несвідомо застосовували представники громадянського суспільства в Херсоні у попередні роки і під час повномасштабного вторгнення, створюючи мережі взаємопідтримки, дозволив громаді залишатися життєстійкою в низці надзвичайних ситуацій та зберігати надію та потенціал спроможності до змін, навчатися новим підходам та методам у різноманітних сферах діяльності — від надання першої психологічної та кризової допомоги, соціальної роботи до логістики, менеджменту команд, управління проєктами в неурядовому секторі та залучення жителів до самодопомоги та ухвалення рішень на місцевому рівні.

Організації громадянського суспільства можуть бути ефективними у здійсненні фасилітації групової взаємодії для можливості спільного планування, розв'язання конфліктів і ухвалення рішень на місцевому рівні, формування комунікативної та діалогової культури у спільнотах Херсона.

Враховуючи, що за результатами одного з серії опитувань, херсонці декларують високий рівень власної готовності долучатися до відновлення, важливо, щоб були ті організації, які можуть супроводжувати і підтримувати різні низові ініціативи. Зокрема, 61% опитаних заявили, що готові займатися благоустроєм прилеглої території, 51% - долучатися до толок, 50% – поширювати інформацію про заходи з відновлення, 33% - донатити на відбудову, 30% – брати участь у розробці концепції відновлення.



Аналіз результатів досліджень свідчить, що основний запит жителів Херсонської громади полягає не лише у доступі до інформації, а й у створенні зрозумілих механізмів взаємодії між владою та громадою.

Попри об'єктивні безпекові обмеження, мешканці прагнуть бути залученими до обговорення питань відновлення, отримувати зворотний зв'язок щодо власних пропозицій та зберігати зв'язок із громадою незалежно від місця проживання. Водночас значний потенціал для розвитку демократичного врядування зберігається через діяльність громадських організацій, волонтерських ініціатив та високий рівень готовності мешканців брати участь у відновленні Херсона.

Основні виклики

Виклик 1.

Обмежені можливості для участі мешканців через безпекову ситуацію.

Безпекова ситуація у Херсоні суттєво обмежує органи влади у залученні жителів громади у форматі “наживо” до обговорень будь-яких питань, важливих для громади. Представники Херсонської міської військової адміністрації час від часу проводять зустрічі з головами ОСББ у громадських хабах та укриттях. Попри наявність хабів, розташованих у кількох районах міста та облаштованих у підвальних приміщеннях, які готові до проведення заходів такого формату, зберігається загроза обстрілів з усіх видів зброї та дронів атак, кількість яких за останній рік значно зросла. Це наражає на небезпеку як жителів міста, так і представників органів влади під час пересування містом.

Виклик 2.

Недостатня інтеграція ВПО-херсонців у процеси ухвалення рішень.

Окремим викликом є забезпечення представництва інтересів херсонців незалежно від їхнього місця перебування. Досвід окупації, евакуації та життя в умовах постійної небезпеки сформував різні перспективи бачення майбутнього громади. Частина мешканців вважає, що визначальним має бути голос тих, хто продовжує проживати в Херсоні та щоденно стикається з наслідками війни. Водночас внутрішньо переміщені херсонці також залишаються частиною громади, зберігають соціальні, економічні та емоційні зв'язки з містом і прагнуть брати участь у процесах його відновлення.

У зв'язку з цим важливим завданням для органів влади та громадянського суспільства є створення таких форматів діалогу та участі, які дозволять враховувати досвід різних груп мешканців і формувати спільне бачення майбутнього Херсонської громади.

Виклик 3.

Ризик формального характеру консультацій.

В умовах воєнного стану та централізації процесів управління особливого значення набуває якість взаємодії між владою та громадою. Водночас одним із ризиків для демократичного врядування є формалізація консультаційних процесів, коли участь мешканців обмежується збором думок або проведенням опитувань без подальшого пояснення того, як саме отримані пропозиції були враховані під час ухвалення рішень.

Для мешканців громади важливо не лише мати можливість висловити свої погляди та пропозиції, а й розуміти, яким чином вони вплинули на кінцевий результат. За відсутності такого зв'язку консультації можуть сприйматися як формальна процедура, що здійснюється для виконання вимог щодо залучення громадськості, а не як реальний механізм впливу на політики та рішення.

Особливо актуальним цей виклик є для Херсонської громади, де через безпекові обмеження значна частина взаємодії з мешканцями відбувається через онлайн-інструменти. Опитування, електронні консультації та збір пропозицій дозволяють охопити широку аудиторію, проте самі по собі вони не створюють відчуття участі в спільному виробленні рішень.

Водночас результати досліджень та практичний досвід роботи з мешканцями громади демонструють запит не лише на інформування чи висловлення думки, а й на діалог, обговорення альтернатив, пошук спільних рішень та отримання зворотного зв'язку щодо результатів консультацій.

Проблема у взаємодії з жителями громади полягає не в нестачі опитувань, а в нестачі **співтворення рішень**.

Виклик 4.

Недостатня координація між владою, громадським сектором і донорами.

Відновлення Херсонської громади відбувається за участі широкого кола стейкхолдерів: органів державної влади та військових адміністрацій, органів місцевого самоврядування, міжнародних донорських організацій, гуманітарних агенцій, громадських та благодійних організацій, волонтерських ініціатив, бізнесу та самих мешканців громади.

Водночас ефективність таких зусиль значною мірою залежить від рівня координації між усіма учасниками процесу. За відсутності спільних майданчиків для обговорення пріоритетів та обміну інформацією існує ризик дублювання активностей, конкуренції за ресурси, нерівномірного охоплення різних категорій населення та реалізації проєктів, які недостатньо враховують потреби громади.

Особливістю Херсонської громади є те, що значна частина послуг та підтримки для населення сьогодні забезпечується не лише органами влади, але й громадськими та благодійними організаціями. Саме організації громадянського суспільства часто мають прямий контакт із різними групами мешканців, швидко реагують на потреби людей та володіють актуальною інформацією про ситуацію на місцях.

Попри це, потенціал громадського сектору не завжди повною мірою інтегрований у процеси планування, консультацій та ухвалення рішень щодо відновлення громади. Аналогічно міжнародні донори та гуманітарні організації не завжди мають достатньо можливостей для узгодження своїх програм між собою та з довгостроковими пріоритетами розвитку громади.

За таких умов одним із викликів для демократичного врядування стає формування сталих механізмів міжсекторальної взаємодії, які дадуть змогу поєднувати експертизу, ресурси та знання різних учасників процесу відновлення, а також забезпечувати більш системне врахування потреб мешканців під час планування та реалізації рішень.

Окремим завданням є перехід від моделі ситуативної взаємодії до моделі партнерства. Якщо на початкових етапах повномасштабної війни координація часто будувалася навколо реагування на кризові потреби, то в процесі від-

новлення громади дедалі більшого значення набуває спільне планування, узгодження пріоритетів та розподіл ролей між владою, громадянським суспільством і міжнародними партнерами.

Практичні рекомендації

Як забезпечити демократичне врядування в умовах, коли безпекова ситуація об'єктивно вимагає централізації управління?

В умовах воєнного стану головним завданням демократичного врядування є не відтворення всіх довоєнних процедур участі, а забезпечення постійного зв'язку між владою та громадою, прозорості рішень і можливостей для впливу мешканців на стратегічне бачення відновлення Херсонської громади.

Для Херсонської міської територіальної громади сьогодні проблема полягає не стільки у відсутності інструментів участі, скільки в необхідності адаптувати їх до нової реальності, де значна частина громади перебуває за межами міста, а частина рішень неминуче ухвалюється в режимі швидкого реагування.

Для Херсонської міської військової адміністрації

Посилення комунікації з мешканцями громади.

1 Розробити єдину рамку комунікації щодо відновлення Херсонської громади.

Визначити спільні підходи до інформування мешканців про процеси відновлення, ключові пріоритети розвитку громади, реалізацію проєктів та можливості для участі громадян. Комунікація має бути послідовною, зрозумілою для різних категорій населення та передбачати використання як офіційних каналів інформування органів влади, так і партнерських інформаційних платформ, які мають довіру серед мешканців громади.

2 Забезпечити регулярне інформування про реалізацію ключових проєктів та рішень.

Запровадити практику систематичного висвітлення перебігу реалізації програм відновлення, гуманітарних, соціальних та інфраструктурних проєктів. Особливу увагу приділяти поясненню пріоритетів, критеріїв ухвалення рішень та очікуваних результатів для громади.

3 Запровадити регулярну практику публічного звітування про врахування громадської думки.

За результатами консультацій, опитувань, громадських обговорень та інших форм залучення мешканців оприлюднювати інформацію про отримані пропозиції та рішення, ухвалені за їх результатами. Доцільно використовувати принцип «Ви запропонували – ми врахували», який дозволяє демонструвати практичний вплив участі мешканців на процеси планування та ухвалення рішень.

4 Розширити практику прямих комунікацій із мешканцями громади.

Проводити регулярні зустрічі, відкриті обговорення, онлайн-сесії запитань та відповідей за участю представників влади, профільних структурних підрозділів та експертів. Особливу увагу приділяти темам відновлення, безпеки, соціальної підтримки та компенсації за пошкоджене або зруйноване майно.

5 Забезпечити адаптацію комунікації до потреб різних груп населення.

Під час підготовки інформаційних матеріалів враховувати потреби людей старшого віку, осіб з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб, молоді та інших категорій мешканців. Використовувати зрозумілу мову, різні форми подачі інформації та доступні канали поширення повідомлень.

6 Актуалізувати нормативну базу місцевої демократії відповідно до чинного законодавства.

Забезпечити оновлення Статуту Херсонської міської територіальної громади відповідно до вимог Закону України «Про народовладдя на рівні місцевого самоврядування» та передбачити сучасні механізми участі мешканців, консультацій та взаємодії між владою та громадою.

7 Створити постійно діючі консультаційні механізми.

Забезпечити функціонування консультаційних та дорадчих форматів, які дозволять мешканцям, представникам громадських організацій, експертам та іншим зацікавленим сторонам брати участь в обговоренні питань відновлення та розвитку громади.

8 Відновити та підтримати механізми бюджету участі.

Після стабілізації безпекової ситуації передбачити фінансування бюджету участі як інструменту залучення мешканців до визначення пріоритетів локального розвитку та реалізації проєктів мікровідновлення. Розглянути можливість пілотування окремих форматів бюджету участі для безпечних територій громади або цифрових форматів подання та відбору проєктів.

9 Створити програму підтримки локальних громадських ініціатив.

Запровадити механізм міні-грантів для органів самоорганізації населення, старостинських округів, ініціативних груп та громадських організацій з метою реалізації локальних проєктів згуртованості, благоустрою, соціальної підтримки та залучення мешканців до процесів відновлення.

10 Розвивати цифрові формати громадської участі.

Забезпечити можливість проведення онлайн-консультацій, електронних опитувань, громадських слухань та інших форм участі з використанням цифрових інструментів, що дозволить залучати до обговорень як мешканців Херсона, так і внутрішньо переміщених херсонців.

11 Створити цифрову платформу моніторингу відновлення громади.

Розробити інтерактивну карту відновлення Херсонської громади з інформацією про проєкти, джерела фінансування, етапи реалізації, фотофіксацією результатів та можливістю отримання зворотного зв'язку від мешканців.

12 Запровадити «Онлайн-кабінет херсонця».

Створити єдину цифрову точку взаємодії між мешканцями та органами влади, яка дозволить отримувати інформацію про послуги, брати участь у консультаціях, подавати пропозиції, відстежувати результати розгляду звернень та отримувати інформацію щодо процесів відновлення громади.

13 Забезпечити системне залучення внутрішньо переміщених херсонців до процесів прийняття рішень.

Передбачити проведення консультацій, тематичних обговорень та зустрічей у місцях компактного проживання херсонців, а також створення можливостей для їхньої участі у розробці стратегічних документів громади. До організації та проведення таких зустрічей варто залучати громадські організації, які релоковані та працюють в інших містах України, а також центри допомоги ВПО з Херсонщини «Вільні разом».

14 Запровадити практику публічного звітування про результати консультацій.

За підсумками консультаційних процесів оприлюднювати звіти про отримані пропозиції, їх розгляд та врахування в ухвалених рішеннях. Це сприятиме підвищенню довіри до механізмів участі та зменшенню ризику формального характеру консультацій.

15 Створювати тематичні дорадчі та робочі групи з питань відновлення громади.

Залучати представників громадськості, бізнесу, експертного середовища, молоді, ветеранів, внутрішньо переміщених осіб та інших цільових груп до підготовки стратегічних документів, програм відновлення та галузевих політик.

16 Використовувати дорадчий та діалоговий підхід під час підготовки рішень.

Застосовувати фасилітовані діалоги, публічні обговорення та інші формати спільного вироблення рішень для обговорення питань відновлення, розвитку та згуртованості громади. Особливу увагу приділяти залученню груп населення, досвід яких суттєво відрізняється внаслідок окупації, проживання у прифронтовому місті або вимушеного переміщення.

Прозорість

1 Забезпечити відкритий доступ до інформації про пріоритети та процеси відновлення громади.

Регулярно оприлюднювати актуальну інформацію про стратегічні та операційні пріоритети відновлення, критерії відбору проєктів, джерела фінансування та очікувані результати. Особливу увагу приділяти поясненню логіки ухвалених рішень, особливо у випадках обмежених ресурсів та необхідності визначення черговості відновлювальних заходів.

2 Підвищити прозорість діяльності консультативно-дорадчих органів та робочих груп.

Оприлюднювати інформацію про склад, повноваження, порядок роботи та результати діяльності консультативних і робочих органів, залучених до питань відновлення та розвитку громади. Забезпечити відкритий доступ до протоколів засідань, рекомендацій та напрацьованих рішень, за винятком інформації з обмеженим доступом з міркувань безпеки.

3 Запровадити систему публічного моніторингу виконання стратегічних документів громади.

Забезпечити регулярне інформування про стан реалізації стратегій, програм та планів відновлення через публічні звіти, онлайн-панелі моніторингу або спеціалізовані розділи на офіційних ресурсах. Це дозволить мешканцям громади, громадським організаціям та міжнародним партнерам відстежувати прогрес виконання визначених цілей та заходів.

4 Оприлюднювати інформацію про результати використання зовнішньої допомоги та ресурсів відновлення.

Забезпечити прозоре інформування щодо обсягів залученої міжнародної технічної допомоги, грантових коштів, гуманітарної підтримки та інших ресурсів, які спрямовуються на потреби громади. Така практика сприятиме підвищенню довіри до процесів відновлення та зміцненню підзвітності перед громадою та партнерами.

5 Розвивати культуру публічної підзвітності органів влади.

Запровадити практику регулярного представлення результатів діяльності органів влади перед громадою у форматі відкритих звітів щодо досягнутих результатів, викликів та наступних кроків у процесах відновлення і розвитку Херсонської громади.

Для центральних органів влади

1 Підтримувати розвиток цифрових інструментів демократії та електронної участі.

Забезпечити розвиток національних цифрових платформ та сервісів, які можуть використовуватися громадами для проведення консультацій, опитувань, громадських обговорень, збору пропозицій та забезпечення зворотного зв'язку з мешканцями. Особливу увагу приділити громадам, які мають значну кількість внутрішньо переміщених жителів або функціонують в умовах безпекових обмежень.

2 Підтримувати поширення кращих практик демократичного врядування та громадської участі.

Сприяти створенню платформ обміну досвідом між громадами, які працюють в умовах війни та відновлення, забезпечувати методичну підтримку органів місцевого самоврядування, військових адміністрацій та організацій громадянського суспільства щодо використання сучасних підходів до участі громадян у виробленні рішень.

Для міжнародних донорів та партнерів з розвитку

1 Підтримувати розвиток механізмів громадської участі як складової процесів відновлення.

Під час планування програм підтримки та відбудови громад передбачати ресурси не лише на реалізацію інфраструктурних проєктів, а й на забезпечення участі мешканців у визначенні пріоритетів відновлення, проведенні консультацій, діалогових заходів та інших форм залучення громадськості до ухвалення рішень.

2 Інвестувати у розвиток спроможності громад до проведення консультацій та діалогу.

Підтримувати впровадження сучасних підходів до громадських консультацій, фасилітації групових процесів, залучення різних категорій населення та організації діалогових майданчиків.

3 Підтримувати залучення внутрішньо переміщених осіб до процесів відновлення громад походження.

Сприяти реалізації проєктів, спрямованих на збереження зв'язку між громадою та її мешканцями, які були вимушені залишити місце проживання. Підтримувати створення платформ, консультаційних процесів та діалогових форматів, які забезпечують участь ВПО у формуванні бачення майбутнього та плануванні відновлення громад.

4 Сприяти розвитку міжсекторального партнерства.

Підтримувати ініціативи, які об'єднують органи влади, громадські організації, бізнес, освітні установи та активних мешканців навколо спільного вирішення питань відновлення та розвитку громад. Заохочувати моделі співпраці, засновані на партнерстві, спільному плануванні та розподілі відповідальності між різними учасниками.

5 Підтримувати розвиток місцевих організацій громадянського суспільства.

Інвестувати у зміцнення організаційної спроможності місцевих громадських організацій та ініціативних груп, які працюють безпосередньо з мешканцями та мають актуальне розуміння потреб громади. Сприяти їх залученню до процесів планування, моніторингу та оцінки програм відновлення.

6 Підтримувати інструменти прозорості та підзвітності у процесах відновлення.

Сприяти впровадженню цифрових платформ, механізмів громадського моніторингу, відкритого звітування та інших інструментів, які дозволяють мешканцям відстежувати хід реалізації проєктів відновлення та використання ресурсів.

Для організацій громадянського суспільства

1 Сприяти розвитку діалогу між громадою та органами влади.

Виступати платформою для комунікації та взаємодії між мешканцями, органами влади та іншими стейкхолдерами. Підтримувати формати обговорень, консультацій та діалогів, які дають змогу враховувати позиції різних груп населення та формувати спільне бачення розвитку громади.

2 Ініціювати та проводити громадські консультації з питань відновлення громади.

Організовувати консультаційні процеси, громадські обговорення, фокус-групи, фасилітовані діалоги та інші форми залучення мешканців до вироблення рішень щодо відновлення, розвитку та згуртованості громади. Особливу увагу приділяти залученню людей, які традиційно менш представлені у процесах ухвалення рішень.

3 Сприяти представленню інтересів різних соціальних груп.

Забезпечувати врахування потреб та інтересів внутрішньо переміщених осіб, людей старшого віку, молоді, осіб з інвалідністю, ветеранів, сімей військовослужбовців, багатодітних родин та інших вразливих категорій населення під час розробки місцевих політик, програм та проєктів відновлення.

4 Підтримувати залучення внутрішньо переміщених херсонців до життя громади.

Створювати можливості для участі херсонців, які проживають в інших регіонах України та за кордоном, у консультаційних процесах, обговоренні стратегічних документів та формуванні бачення майбутнього громади. Сприяти збереженню соціальних зв'язків між різними групами мешканців та зміцненню відчуття належності до Херсонської громади незалежно від місця проживання.

5 Здійснювати громадський моніторинг процесів відновлення.

Брати участь у моніторингу реалізації стратегічних документів, програм відновлення та окремих проєктів, сприяти підвищенню прозорості та підзвітності у використанні ресурсів, а також забезпечувати незалежний громадський контроль за реалізацією рішень.

6 Розвивати культуру участі та громадянської активності.

Підтримувати ініціативи, спрямовані на підвищення обізнаності мешканців щодо механізмів участі, розвиток навичок громадянської взаємодії, фасилітації, діалогу та спільного вироблення рішень на місцевому рівні.

7 Посилювати міжсекторальне партнерство.

Розвивати співпрацю між громадськими організаціями, органами влади, бізнесом, освітніми установами та міжнародними партнерами для об'єднання ресурсів, експертизи та зусиль навколо спільних завдань відновлення й розвитку Херсонської громади.



Дмитро Муценко, директор Херсонського обласного центру соціальних служб, голова правління громадської організації «Відокремлений підрозділ «Херсонська регіональна ліга соціальних працівників України»

СОЦІАЛЬНО-ГУМАНІТАРНА ПІДТРИМКА ТА ЯКІСТЬ ЖИТТЯ

Аналіз ситуації та ключові виклики

Херсонська міська територіальна громада та інші громади Херсонської області з лютого 2022 року перебувають в епіцентрі повномасштабної війни. Херсонська громада пережила окупацію, деокупацію правобережжя в листопаді 2022 року, руйнування Каховської ГЕС та масштабну повінь у червні 2023 року, а впродовж 2023–2026 років — постійні артилерійські обстріли та безпрецедентну за інтенсивністю кампанію атак FPV-дронів проти цивільного населення.

У цих умовах класичні інструменти вивчення потреб населення (репрезентативні опитування «віч-на-віч», статистична звітність, переписи) є фактично недоступними, а офіційна статистика — фрагментарною. Водночас саме зараз органи влади, міжнародні донори, гуманітарні організації та надавачі соціальних послуг ухвалюють рішення, від яких залежить виживання громади та її повоєнне відновлення.

Цим зумовлена виняткова актуальність системи соціологічного моніторингу, яку з 2023 року розгорнув Фонд громади міста Херсон «Захист». Практична цінність отриманого завдяки цьому масиву даних для сфери соціально-гуманітарної підтримки полягає в кількох аспектах. По-перше, це єдине регулярне джерело зворотного зв'язку від населення прифронтової громади, де традиційні механізми участі (вибори, громадські слухання, особисті прийоми) не працюють або працюють обмежено. По-друге, дослідження фіксують не лише поточні потреби (гуманітарна допомога, компенсації, соціальні послуги), а й глибинні установки — наміри жителів щодо повернення, ставлення до влади, ідентичність, — без розуміння яких неможливо планувати ані соціальну політику воєнного часу, ані повоєнне відновлення. По-третє, дані дають можливість донорам і надавачам послуг адресно адаптувати програми відповідно до реальної, а не уявної структури потреб.

МЕРЕЖА СЛУЖБ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ ТА НАДАВАЧІВ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ

Інституційну основу соціального захисту в громаді становлять структурні підрозділи Херсонської міської військової адміністрації (ХМВА) — департамент (управління) соціальної політики, відділ звернень, територіальні органи Пенсійного фонду України, центри надання адміністративних послуг, обласний та міський центри соціальних служб, заклади соціального обслуговування, а також розгалужена мережа недержавних надавачів послуг — благодійних фондів, громадських організацій, волонтерських ініціатив, міжнародних гуманітарних місій.



Показовою для розуміння реального навантаження на систему є структура звернень громадян до ХМВА: дві третини всіх звернень стосуються саме соціального захисту...

Показовою для розуміння реального навантаження на систему є структура звернень громадян до ХМВА: дві третини всіх звернень стосуються саме соціального захисту (5618 з 8437 у 2023 р. та 5220 з 8343 у 2024 р.). Тобто домінуючий запит населення до влади пов'язаний із соціальною допомогою, а не, наприклад, господарськими чи земельними питаннями. Водночас 33% респондентів зазначили, що їм бракує інформації про діяльність місцевих органів влади, але серед запитів на консультації переважають саме питання, що адмініструються державою (компенсації, пенсії, субсидії, документи). Це вказує на розрив між фактичною роботою соціальних підрозділів та її видимістю для населення.

Спроможність державних і комунальних надавачів соціальних послуг обмежена кадровим дефіцитом (понад 90% працездатного населення виїхало з міста), безпековими ризиками для працівників, які здійснюють виїзди та обслуговування за місцем проживання мешканців, та руйнуванням приміщень. У сільських населених пунктах громади та області мережа надавачів є ще менш розвиненою: фактично соціальна робота там тримається на центрах соціальних послуг, старостах, окремих соціальних працівниках, мобільних бригадах та волонтерських організаціях, які поєднують доставку гуманітарної допомоги з соціальним супроводом. Частина функцій взяли на себе гуманітарні хаби та «пункти незламності».

Особливістю громади є те, що значний сегмент соціальних послуг де-факто надається громадським сектором коштом міжнародних донорів: психологічна підтримка, догляд за маломобільними людьми, евакуація, юридичні консультації, грошова допомога. Це створює ризик залежності системи соціального захисту від тривалості та обсягів донорського фінансування.

ДОСТУПНІСТЬ НАСЕЛЕННЯ ДО СОЦІАЛЬНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ, ОТРИМАННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ПІДТРИМКИ ТА СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ

Дослідження фіксують стабільно високий і змінний за своєю структурою запит населення на соціальну підтримку. Найточнішим індикатором доступності є структура потреб у консультаціях спеціалістів (листопад 2025 року):

- отримання компенсації за пошкоджене або зруйноване під час війни майно — 35% (зростання з 29% у липні 2023 року; серед херсонців, які виїхали, — 40%). Це прямий наслідок зростання частки домогосподарств із пошкодженим житлом і свідчення того, що механізми компенсацій (зокрема за програмою «єВідновлення») залишаються складними для самостійного проходження;
- пенсійні питання — 21% (зростання з 12% у 2023 р.), що відображає старіння населення, що нині проживає в громаді;
- питання працевлаштування — 21%;
- психологічна допомога — 21% (зростання з 12–13% у 2023 р.) — один із найдинамічніше зростаючих запитів;
- оплата за комунальні послуги (субсидії, пільги) — 18%;
- оформлення паспортів та посвідчень — 15%; оформлення статусу ВПО — 7%.

Лише 26% опитаних зазначили, що не потребують жодних консультацій (проти 36% роком раніше), тобто потреба в супроводі та консультуванні зростає.

Другий вимір доступності — інформаційний. 34% респондентів бракує інформації про те, куди звернутися за гуманітарною або благодійною допомогою (цей показник стабільно перевищує третину опитаних протягом 2023–2025 років), 33% — інформації про діяльність місцевих органів влади, 23% — графіків прийому лікарів, 21% — координат волонтерів. Серед відповідей «інше» респонденти називали брак контактів гарячих ліній, інформації про допомогу маломобільним громадянам та людям з інвалідністю, про порядок дій у разі пошкодження або руйнування житла, отримання акта про його непридатність та відшкодування внаслідок обстрілів. Це свідчить про те, що частина бар'єрів доступу до соціального забезпечення має суто комунікаційну природу і може бути усунена без додаткових ресурсів — якісним інформуванням.

Третій вимір — категоріальний. Працівники гуманітарних програм наголошують, що чинна категоризація отримувачів допомоги не відповідає реальним потребам: формальні критерії «вразливості» залишають без підтримки людей, які фактично її потребують («у нас немає позакатегорійного населення» — в умовах прифронтового міста вразливими є практично всі). Водночас частина допомоги розподіляється без належної оцінки реальних потреб отримувачів.

Четвертий вимір — територіальний і фізичний. Для мешканців віддалених від центру мікрорайонів та сільських населених пунктів Херсонської громади доступ ускладнений небезпекою пересування (саме під час поїздок цивільні найчастіше стають цілями атак дронів), скороченням громадського транспорту та закриттям частини установ. Для маломобільних громадян, частка яких зростає разом зі старінням населення, фізичний доступ до сервісних точок часто неможливий, тому виникає потреба в наданні послуг за місцем проживання, що, своєю чергою, наражає на додаткові ризики соціальних працівників і волонтерів.

Окрема група — херсонці поза громадою. Вони зберігають правовий зв'язок із громадою (реєстрація, майно, частина — статус ВПО: 33% респондентів), але стикаються з труднощами дистанційного отримання довідок, компенсацій та послуг. Саме в цій групі найвищий запит на консультації щодо компенсацій за пошкоджене або зруйноване майно (40%) та на інформацію про діяльність органів влади громади (36%).

РІВЕНЬ ЗАДОВОЛЕНOSTІ НАСЕЛЕННЯ СОЦІАЛЬНИМ ЗАХИСТОМ ТА ДОСТУПНІСТЮ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ

Громадська оцінка якості послуг у Херсонській громаді (листопад 2025 року, 5-бальна шкала) показує виразну ієрархію. Найвище оцінюються базові комунальні послуги: постачання газу (середній бал 4,3), водопостачання та водовідведення (4,1), електропостачання (3,9), вивіз сміття (3,9), прибирання вулиць (3,6). Причому динаміка 2023–2025 років для більшості позицій позитивна — попри війну, оцінки вивозу сміття та прибирання вулиць зросли.

Соціально-гуманітарний блок послуг оцінюється помітно стриманіше. За часткою високих оцінок (5 балів) надання медичних послуг отримало лише 11%, організація гуманітарної допомоги — 9%, охорона громадського порядку — 6%, організація соціальних послуг — 7%, надання освітніх послуг — 5%. При цьому значна частина респондентів (від 26% щодо гуманітарної допомоги до 46% щодо освітніх і соціальних послуг) не змогли оцінити ці сфери — переважно тому, що не є їх безпосередніми отримувачами (наприклад, освітні послуги стосуються лише родин з дітьми, яких у місті залишилося мало).

Важливо коректно інтерпретувати цей розрив. Дослідники зазначають: більш стримана оцінка соціальної сфери не обов'язково свідчить про гіршу роботу інституцій порівняно з комунальними службами. Взаємодія із системою соціальних послуг передбачає значно більше прямих звернень, індивідуальних рішень і персональних контактів, тому досвід отримання послуг більш чутливий до бюрократичних процедур, затримок, черг і нерівномірного доступу. Комунальні ж послуги споживаються «фонові», а їхніх надавачів мешканці сприймають як героїв, які працюють під обстрілами: 81% опитаних довіряють херсонським комунальним підприємствам (зростання з 61% у липні 2023 року), рівень недовіри знизився з 28% до 13%.

Рівень задоволеності гуманітарною допомогою має подвійну природу: для населення вона залишається важливим елементом виживання (звідси високий запит на інформацію про неї), однак оцінки організації її надання є стриманими — на це впливають черги, категоріальні обмеження, нерівномірність розподілу та відчуття непрозорості. Найбільш критичні оцінки в соціальному блоці стосуються організації соціальних послуг для окремих категорій населення: у відкритих відповідях респонденти вказують на брак допомоги маломобільним громадянам і людям з інвалідністю, а також на проблему непрацюючих дитячих садків.

У сільських громадах області рівень задоволеності значною мірою визначається фізичною наявністю хоча б окремих надавачів послуг: там, де працюють мобільні бригади, старости та волонтерські організації, рівень задоволеності є вищим; у прибережних і найбільш обстрілюваних селах доступ до послуг залишається епізодичним.



Населення задоволене тим, що система життєзабезпечення працює всупереч війні, але незадоволене якістю індивідуальної взаємодії із соціальними інституціями...

Загальний висновок: населення задоволене тим, що система життєзабезпечення працює всупереч війні, але незадоволене якістю індивідуальної взаємодії із соціальними інституціями — бюрократичністю, інформаційною закритістю та невідповідністю категоріальних механізмів реальним потребам.

РІВЕНЬ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАСЕЛЕННЯ БАЗОВИМИ ПОТРЕБАМИ (ЖИТЛО, ЇЖА, ОДЯГ). ДОСТУПНІСТЬ ГУМАНІТАРНИХ ПРОГРАМ ТА ГУМАНІТАРНОЇ ДОПОМОГИ

Житло



Житлова проблема є центральною для громади і у вимірі поточного виживання, і у вимірі майбутнього.

57% респондентів мають пошкоджене житло, 39% — пошкоджений багатоквартирний будинок чи прибудинкову територію. Частина мешканців живе в помешканнях із тимчасово закритими (защитними плитами OSB) вікнами, частина переселилася вглиб міста з прибережних мікрорайонів. Зростає запит на консультації щодо компенсацій (35%) та на інформацію про порядок дій у разі пошкодження або руйнування житла. Водночас власне житло виступає головним «якорем», що утримує зв'язок херсонців, які виїхали, із громадою: 89% (2024 р.) назвали його основною причиною можливого повернення; більшість мешканців, включно з тими, хто виїхав, не планують продавати нерухомість у Херсоні (52% — «ні»), розглядаючи її як резерв на майбутнє.

В очікуваннях населення відбудова житла після війни має бути профінансована зовнішніми ресурсами (репарації, державна допомога, міжнародна підтримка), а значна частина застарілого пошкодженого фонду («хрущовки», «панельки») — не ремонтуватися, а замінюватися новим житлом за сучасними стандартами.

Їжа, одяг, предмети першої необхідності

Продовольче забезпечення в місті підтримується роботою супермаркетів, ринків і малого бізнесу; у сільській місцевості суттєву роль відіграють присадибні ділянки, які підвищують стійкість домогосподарств. Критичним чинником доступності є не фізична наявність товарів, а низька купівельна спроможність населення, більшість якого становлять пенсіонери: серед головних проблем громади — зростання цін (54%), висока вартість комунальних послуг (38%), низькі зарплати (38%) та низькі пенсії (32%). Для значної частини домогосподарств гуманітарні продуктові набори, гарячі обіди, засоби гігієни та одяг від благодійних організацій залишаються постійним компонентом споживання, а не разовою допомогою.

Доступність гуманітарних програм

Питання «куди звернутися за гуманітарною або благодійною допомогою» є одним із найпоширеніших серед херсонців: цієї інформації бракує 36% мешканців громади та 31% тих, хто виїхав; протягом 2023–2025 років показник стабільно тримається на рівні понад третини опитаних (пік — 42% у листопаді 2024 року). Це одночасно свідчить і про масовість потреби, і про недосконалість інформування щодо чинних програм.

У ставленні до гуманітарної допомоги дослідження фіксують структурну напругу між різними підходами до її оцінювання. Експертне середовище (влада, бізнес, частина громадського сектору) критикує споживацьке ставлення та ризики довгострокової залежності:

«Населення вже настільки звикло отримувати, що це як наркотик. Вони настільки звикли, що вже навіть вимагають цю гуманітарну допомогу» (фокус-група; державна влада, соцпрацівники).

Натомість практики гуманітарних програм наголошують на недостатності підтримки та невідповідності категоризації реальним потребам: поза допомогою залишаються люди, які формально не належать до вразливих категорій, але фактично перебувають у скрутному становищі. Для самого ж населення прифронтового міста допомога є раціональною стратегією виживання в умовах зруйнованого ринку праці та зростання цін.

Практичний висновок для організаторів гуманітарного реагування: проблема не в «надмірності» допомоги як такої, а в її конфігурації — слабкій адресності, інформаційних бар'єрах, дублюванні одних категорій отримувачів і виключенні інших, а також у недостатньому поєднанні гуманітарної підтримки з відновленням самозарадності (працевлаштування, мікрогранти, психосоціальні послуги).

ВІКОВА СТРУКТУРА НАСЕЛЕННЯ ТА РІВЕНЬ СОЦІАЛЬНОГО І ГУМАНІТАРНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВІДПОВІДНО ДО ВІКОВИХ ПОТРЕБ І СОЦІАЛЬНИХ КАТЕГОРІЙ



Демографічна трансформація громади за роки повномасштабної війни є безпрецедентною.

Якщо до лютого 2022 року мешканці працездатного віку становили близько 59,9% населення міста, а пенсійного — близько 23,6%, то станом на 1 серпня 2025 року структура виглядала так: 42 362 особи віком 60+ (65,8%), 17 556 осіб працездатного віку 18–59 років (27,3%) та лише 4 483 дитини (близько 7%). Понад 9 із 10 осіб працездатного віку виїхало, тоді як більше половини пенсіонерів залишилися в місті попри небезпеку. Фактично Херсон перетворився на громаду людей похилого віку, і саме під цю структуру має налаштовуватися вся система соціально-гуманітарного забезпечення.

Люди похилого віку (60+)

Це домінуюча група наявного населення з комплексом специфічних потреб: пенсійне обслуговування (запит на консультації з пенсійних питань зріс із 12% у 2023 р. до 21% у 2025 р.), доступ до лікарських засобів і медичних послуг, догляд за місцем проживання маломобільних громадян, доставка продуктів і

гуманітарної допомоги, функціонування ліфтів (оцінка — найнижча серед комунальних послуг), опалення взимку. Мотив залишатися або повертатися для цієї групи — власне житло; можливості інтеграції на новому місці в разі виїзду обмежені, що пояснює і їхнє повернення до громади. Для частини літніх людей характерна «сезонна» міграція на зимовий період через проблеми з опаленням. Ця група також є найбільш уразливою до інформаційних бар'єрів (нижча цифрова грамотність при тому, що основні канали інформування — телеграм та онлайн-ресурси).

Особи працездатного віку

Це нечисленна група, на якій при цьому тримається все життєзабезпечення громади (комунальники, медики, освітяни, рятувальники, працівники торгівлі, волонтери). Ключові потреби: безпека на робочому місці та в дорозі (саме людей під час пересування найчастіше атакують дрони), гідна оплата праці (38% називають низькі зарплати проблемою), психологічна підтримка та профілактика вигорання, житло. Серед тих, хто виїхав, гострою є проблема статусної мобільності вниз: станом на грудень 2024 року 56% працюючих херсонців-переселенців обіймали посади нижчі за ті, які вони займали до виїзду. Прагнення відновити професійний і соціальний статус є одним із визначальних мотивів у рішенні про повернення або остаточне закріплення на новому місці.

Діти та молодь



Дітей у місті залишилося критично мало, і їхнє становище викликає особливе занепокоєння фахівців

Дітей у місті залишилося критично мало, і їхнє становище викликає особливе занепокоєння фахівців: безпекові обмеження (непрацюючі дитячі садки, дистанційне навчання, неможливість вільно перебувати на вулиці) накладаються на чотири роки повномасштабної війни та два попередні роки карантину. Соціальні працівники та освітяни фіксують глибокий дефіцит соціалізації:

«Ця дитина взагалі не пам'ятає нормального життя... Коли вони приходять в осередок, де є інші діти, вони не вміють спілкуватися і поводитись одне з одним» (фокус-група; служби у справах дітей, соцслужби; освіта та культура).

Пріоритетні потреби групи: безпечні формати очного спілкування й навчання (підземні школи, освітні центри в укриттях), виїзні табори, обміни та позашкільні програми в безпечніших регіонах, психологічна підтримка, підтримка родин з дітьми.

Окремі соціальні категорії

ВПО (22% наявного населення громади; серед опитаних статус ВПО мають 33%) потребують житлових рішень, допомоги в інтеграції та адресної підтримки. Люди з інвалідністю та маломобільні громадяни — групи, чиї потреби, за відкритими відповідями респондентів, систематично залишаються без належної підтримки (доставка допомоги, медичний і соціальний супровід удома, евакуація). Родини загиблих і поранених (8% та 7% респондентів відповідно) потребують довгострокового соціального супроводу та психологічної допомоги. Особи, що пережили полон та окупацію, — спеціалізованої реабілітації. Власники пошкодженого або зруйнованого житла — юридичного супроводу компенсаційних механізмів.

ДОСТУПНІСТЬ ІНШИХ ПОСЛУГ, ЯКІ БЕЗПОСЕРЕДНЬО ВПЛИВАЮТЬ НА ЯКІСТЬ ЖИТТЯ

Дошкільна та шкільна освіта



Освіта є сферою системної дилеми, яка в нинішніх умовах не має повного вирішення...

Освіта є сферою системної дилеми, яка в нинішніх умовах не має повного вирішення: дистанційний формат не забезпечує ані належної якості засвоєння знань, ані соціалізації, а очне навчання навіть за наявності укриттів є небезпечним (зокрема через ризики під час дороги до школи). Дитячі садки в місті не працюють, що респонденти прямо називають серед проблем. Водночас зростає втома від дистанційної освіти: порівняно з 2024 роком на 13% зменшилася частка тих, хто не бачить її альтернативи (з 34% до 21%). У лютому 2026 року 37% підтримували змішане навчання, 25% — очне у спеціально облаштованих безпечних закладах, 19% — асинхронне, 15% — індивідуальне (сімейне). У відкритих відповідях мешканці пропонували облаштувати підземні класи в кожному районі, виїзні форми навчання та вивезення дітей до безпечніших регіонів. Освітня ініціатива ініціює короткотермінові виїзні навчальні та позашкільні програми, табори й обміни — насамперед задля відновлення навичок живого спілкування дітей.

Охорона здоров'я та лікування



Медична сфера працює у скороченому форматі: більшість закладів пошкоджена, частина фахівців виїхала...

Медична сфера працює у скороченому форматі: більшість закладів пошкоджена, частина фахівців виїхала, і дефіцит вузькопрофільних спеціалістів (наприклад, ендокринологів) прямо називається респондентами. Якість медичних послуг отримала стримані оцінки (11% — «відмінно», середина шкали — мідальна оцінка), 23% бракує інформації про графіки прийому лікарів. На цьому тлі стан здоров'я населення погіршується: лише 1% вважали себе повністю здоровими, 24% оцінювали стан здоров'я як поганий, 5% — як дуже поганий. 41% повідомляють про психологічні розлади внаслідок обстрілів, тож потреба в медичній та психологічній допомозі (21% потребують консультацій психолога) суттєво перевищує наявну пропозицію. Критичним для маломобільних літніх пацієнтів є доступ до лікарських засобів, обстежень і лікування за місцем проживання. Позитивний сигнал — поступове відновлення спроможностей медичної системи області (зокрема, підготовка до встановлення МРТ, про яку повідомляли регіональні медіа в червні 2026 року).

Заклади громадського харчування

Попри війну, в місті продовжують працювати кафе, їдальні та заклади швидкого харчування — учасники досліджень наводять це як приклад стійкості малого бізнесу («працюють магазини, кафешки, перукарні, салони краси, спортзали»). Заклади виконують не лише сервісну, а й соціальну функцію — підтримання нормальності повсякденного життя. Водночас їхня економічна

діяльність вкрай вразлива: робота на генераторах під час відключень є збитковою (додаткові витрати на паливо становлять до трьох тисяч гривень на день), а вечірня активність обмежена комендантською годиною та безпековою ситуацією. Для частини вразливих груп харчування забезпечується завдяки роботі благодійних їдалень і роздачі гарячих обідів гуманітарними організаціями.

Доступність магазинів, ринків, поштових послуг

Торговельна та логістична інфраструктура є однією з опор життєзабезпечення громади: працюють супермаркети національних мереж, ринки, поштові та логістичні компанії, банки й оператори зв'язку, робота яких підтримується ресурсами центральних офісів. Водночас 15% респондентів бракує інформації про адреси установ і магазинів, що працюють (показник поступово знижується — з 31% у 2023 р.), а доступність торговельних і сервісних об'єктів для мешканців віддалених мікрорайонів обмежена скороченням громадського транспорту та небезпекою пересування: ринки, автовокзал і транспортні вузли неодноразово ставали цілями атак. У прибережних районах і найбільш обстрілюваних селах торгівля та пошта працюють епізодично або відсутні, і їхні функції беруть на себе виїзні волонтерські бригади.

Безпека населення: робота поліції, рятувальних та інших служб

Служби реагування — найбільш довірені інституції громади. ДСНС стабільно очолює рейтинг довіри (91% у листопаді 2025 року; 53% — повна довіра), військовим довіряють 88%. Рятувальники, які працюють під повторними ударами (тактика «подвійних ударів» по місцях ліквідації наслідків), сприймаються як герої. Поліція оцінюється суттєво стриманіше: баланс довіри/недовіри становить 47%/47%, із негативною динамікою (56%/28% у липні 2023 року). У відкритих відповідях фігурують проблеми із забезпеченням громадського порядку (оцінка 6% — «відмінно»), безпритульні собаки, а серед загальних проблем — корупція (64%, четверте місце в рейтингу проблем) та порушення під час мобілізації (30%). Система оповіщення та інформування про загрози працює переважно через телеграм-канали (зокрема канали повітряної тривоги та моніторингу БПЛА), які за охопленням випереджають офіційні ресурси.

ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ В УМОВАХ ЗОНИ БОЙОВИХ ДІЙ

Досвід Херсонської громади дозволяє виокремити низку специфічних рис організації соціальної роботи в умовах активних бойових дій, що принципово відрізняють її від роботи в тилових громадах.



Соціальні працівники, волонтери, комунальники та медики самі є об'єктами атак...

1. Безпека надавача як ключове обмеження. Соціальні працівники, волонтери, комунальники та медики самі є об'єктами атак: дрони цілеспрямовано полюють на людей і транспорт, що перебувають у русі, фіксуються удари по евакуаційних місцях (зокрема по колоні Українського Червоного Хреста в червні 2026 року) і «подвійні удари» по місцях надання допомоги. Це вимагає запровадження безпекового протоколу для кожної послуги:

броньовані або непримітні транспортні засоби, гнучкі графіки, мінімізація скупчень людей, розосередження точок видачі допомоги, страхування та психологічна підтримка персоналу.

2. Доставка послуги до людини замість виклику людини до послуги. За структури населення, де дві третини — люди 60+, а пересування містом небезпечне, класична модель «прийому за зверненням» не працює. Ефективними є мобільні бригади, надомне обслуговування, виїзні консультації (пенсійні, юридичні, медичні) та поєднання доставки гуманітарної допомоги з соціальним обстеженням і супроводом.
3. Дистанційні та цифрові формати. Висока інтенсивність споживання онлайн-інформації (91% — телеграм, чверть жителів перевіряє новини щогодини) робить цифрові канали головним інструментом інформування про послуги, запису, консультування — включно з охопленням херсонців поза громадою. Водночас потрібні дублюючі офлайн-канали для літніх людей з низькою цифровою грамотністю.
4. Суперечність між логікою евакуації та логікою розвитку. Стратегічні документи громади декларують одночасно відновлення й розвиток, а також мінімізацію присутності цивільних у прифронтовій зоні. Дослідники прямо вказують: «неможливо сприяти розвитку місцевого бізнесу та займатися евакуацією населення одночасно». Для соціальної сфери це означає необхідність двох окремих операційних сценаріїв: воєнного (управління ризиками, підтримка базової життєздатності, евакуація вразливих груп) та повоєнного (демографічне відновлення, реінтеграція, розвиток послуг).
5. Сезонність і пульсація потреб. Зупинка ТЕЦ та зимові відключення породжують сезонну міграцію та пікові навантаження на соціальні служби взимку (обігрів, прихистки, «пункти незламності») і додаткові запити влітку (повернення частини мешканців).
6. Робота з розділеною громадою. Соціальне забезпечення має охоплювати і мешканців громади, і херсонців поза нею (довідки, компенсації, пенсії, дистанційний супровід), враховуючи зростаючу соціальну напругу між цими групами та чутливість комунікації щодо «заохочення повернення», яка дратує тих, хто живе під обстрілами.
7. Гнучкість категоріальних механізмів. Стандартні категорії вразливості не відповідають реальності прифронтової громади, де вразливим є практично все населення; потрібні механізми оцінки фактичної нужденності та «швидкі» процедури для нових постраждалих (після кожного обстрілу з'являються нові родини з пошкодженим житлом, пораненими, загиблими).
8. Координація державних і недержавних надавачів. За умов, коли значну частину послуг надає громадський сектор коштом донорів, критично важливими є спільне картування потреб і покриття, єдині бази отримувачів (із дотриманням вимог захисту даних) та уникнення дублювання.

РОЛЬ ОРГАНІЗАЦІЙ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА В СОЦІАЛЬНО-ГУМАНІТАРНОМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ТА НАДАННІ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ НАСЕЛЕННЮ

Громадський сектор є одним із центральних акторів соціально-гуманітарної підтримки в Херсонській громаді — і за обсягом фактично наданих послуг, і за рівнем суспільної довіри. У листопаді 2025 року волонтерам у Херсоні довіряли 85% опитаних (33% — повністю), благодійним організаціям — 72%. Протягом усіх трьох років моніторингу волонтери стабільно входять до трійки лідерів за рівнем довіри разом із ДСНС та військовими, значно випереджаючи органи влади. Пікові показники довіри були зафіксовані під час ліквідації наслідків підриву Каховської ГЕС, коли волонтерські ініціативи та благодійні фонди відіграли ключову роль у рятувальних роботах і гуманітарному реагуванні.

Функції громадського сектору в соціально-гуманітарній сфері громади виходять далеко за межі «роздачі допомоги»:

- гуманітарне реагування: продуктові набори, гаряче харчування, засоби гігієни, одяг, будівельні матеріали для термінового ремонту житла, евакуація цивільних (зокрема маломобільних громадян) із небезпечних районів;
- соціальні послуги: догляд і супровід за місцем проживання, психологічна допомога, юридичні консультації (компенсації, документи, статус ВПО), підтримка людей з інвалідністю, дітей, родин загиблих;
- економічна функція: залучення в громаду міжнародної технічної, гуманітарної та грантової допомоги, яка трансформується у фінансові ресурси — заробітні плати, закупівлі, оплату послуг, податкові надходження. Громадський сектор фактично є окремим сегментом місцевої економіки та одним із небагатьох працедавців;
- дослідницька та представницька функція: створення каналів зворотного зв'язку між населенням і владою (приклад — дослідницька онлайн-панель Фонду громади міста Херсон «Захист», медіапроекти, «Розмови про відновлення» ХОБФ «Об'єднання»), адвокація потреб громади перед державою та донорами;
- підтримка згуртованості розділеної громади: робота одночасно з мешканцями міста та херсонцями поза громадою, підтримання ідентичності, комеморація, культурні ініціативи.

Серед активних суб'єктів — Фонд громади міста Херсон «Захист», ХОБФ «Об'єднання», осередки Товариства Червоного Хреста, ГО «Десяте квітня», ГО «People for people», ГО «Сильні бо вільні», ГО «Херсонська регіональна ліга соціальних працівників», численні волонтерські групи, а також міжнародні організації та фонди (МФ «Відродження», Фонд Східна Європа, агенції ООН тощо).

Водночас дослідження фіксують і обмеження моделі. По-перше, залежність сектору від донорського фінансування: донори підтримують лише проекти з реальними бенефіціарами в громаді, тож скорочення населення або зміна пріоритетів фінансування прямо загрожує спроможності сектору. По-друге, нерівномірність покриття: допомога концентрується в місті та доступних локаціях, тоді як найнебезпечніші райони залишаються недостатньо охопленими. По-третє, ризики для персоналу та волонтерів, які зростають разом зі збільшенням інтенсивності дронівих атак. По-четверте, напруга у взаєминах із владою: потенціал громадських організацій у плануванні відновлення та комунікації з населенням використовується військовими адміністраціями обмежено.



Громадський сектор є не тимчасовим «підрядником» гуманітарних програм, а інституційним ресурсом відновлення громади...

Стратегічний висновок досліджень: громадський сектор є не тимчасовим «підрядником» гуманітарних програм, а інституційним ресурсом відновлення громади — потенційним рушієм залучення інвестицій, реалізації соціальних та інфраструктурних ініціатив і відбудови соціального капіталу.

Практичні рекомендації

Рекомендації сформовано на основі висновків соціологічних досліджень 2023–2026 років, кабінетного аналізу та виявлених розривів між потребами населення і наявною системою підтримки.

Для центральних органів влади України (формування нормативно-правової бази)

- 1 Запровадити окремий правовий режим (статус) прифронтової територіальної громади з адаптованими стандартами надання соціальних послуг, спрощеними процедурами та підвищеними нормативами фінансування соціальної сфери, а також гарантіями і страховим захистом для працівників соціальної, комунальної та медичної сфер, які працюють у зоні бойових дій (КМУ, готує Мінсоцполітики).
- 2 Спростити та пришвидшити механізми компенсації за пошкоджене і зруйноване майно («Відновлення» та суміжні): дистанційне подання заяв для власників поза громадою, виїзне та надомне комісійне обстеження, чіткі строки, окремий порядок для житла, що зазнає повторних пошкоджень. Запит на консультації з компенсацій (35%, серед тих, хто виїхав, — 40%) свідчить про надмірну складність чинних процедур (КМУ, готує Мінрозвитку).
- 3 Переглянути категоріальний підхід до гуманітарної та соціальної допомоги для прифронтових громад: доповнити категорії оцінкою фактичної нужденності, передбачити «швидкі» виплати новопостраждалим від обстрілів, усунути випадіння «позакатегорійного» населення (КМУ, готує Мінсоцполітики).
- 4 Нормативно розмежувати воєнний і повоєнний сценарії стратегічного планування для прифронтових громад: у воєнний період — управління ризиками, евакуація вразливих груп та базова життєздатність; у повоєнний — демографічне відновлення як головний критерій ефективності програм (КМУ, готує Мінрозвитку).
- 5 Розробити державну житлову політику для деокупованих і прифронтових громад (фонд тимчасового житла, програми заміни застарілого зруйнованого фонду новим будівництвом, правові механізми щодо відходів руйнувань), а також політику підтримки повернення, чутливу до напруги між тими, хто залишився, і тими, хто виїхав (КМУ, готує Мінрозвитку).

- 6 Передбачити правові підстави та фінансування дистанційної освіти, виїзних освітніх програм, таборів і обмінів для дітей із прифронтових громад; врегулювати функціонування безпечних (підземних) освітніх просторів (КМУ, готує МОН).
- 7 Встановити гідний рівень оплати праці для працівників соціальної сфери, запровадити підвищувальні коефіцієнти за роботу в умовах зони бойових дій з реальними механізмами фінансового забезпечення (КМУ, готує Мінсоцполітики).

Для військових адміністрацій (ХОВА та ХМВА)

- 1 Створити єдину актуальну інформаційну точку про соціально-гуманітарну підтримку (онлайн-довідник + друкована версія + гаряча лінія): де отримати гуманітарну допомогу, графіки прийому лікарів, контакти волонтерів і комунальних служб, адреси укриттів, порядок дій у разі пошкодження житла. Це закриває найбільш масові інформаційні дефіцити (34% — гуманітарна допомога, 33% — діяльність влади).
- 2 Використовувати високе охоплення телеграм-каналів для адресного інформування про соціальні послуги.
- 3 Пріоритезувати протидроновий захист маршрутів життєзабезпечення (сітки над дорогами, зупинками, біля лікарень і точок видачі допомоги) та безпекові протоколи для соціальних, комунальних і медичних працівників.
- 4 Розгорнути мобільні мультидисциплінарні бригади (соціальний працівник + медик + психолог + юрист) з надомним обслуговуванням людей, які не можуть самостійно пересуватися, і виїздами до сільських населених пунктів громади; вести реєстр маломобільних осіб для евакуації та адресної допомоги.
- 5 Інституціалізувати партнерство з громадським сектором: спільне картування потреб і покриття, координаційна рада з гуманітарного реагування, делегування соціальних послуг громадським організаціям та благодійним фондам з муніципальним співфінансуванням.
- 6 Зберігати та розвивати кадрове ядро виконавчих органів соціального профілю (зокрема в дистанційному форматі) як основу для відновлення повноцінного самоврядування; підтримувати зв'язок з депутатським корпусом і активом громади.
- 7 Вести консолідований облік мешканців громади незалежно від місця перебування (з дотриманням захисту персональних даних) для планування соціальних послуг, компенсацій та повоєнної реінтеграції.
- 8 Закладати в програмні документи громади два сценарії (воєнний/повоєнний) та визначати демографічне відновлення головним критерієм успіху повоєнних програм; передбачати гнучкість до різних конфігурацій лінії розмежування.
- 9 Підтримувати міжмуніципальну співпрацю прифронтових громад (обмін практиками соціальної роботи під обстрілами, спільна адвокація перед державою та донорами) і партнерства з громадами-побратимами в Україні та за кордоном.
- 10 Сформувати реальну та дієву систему соціального захисту і матеріального забезпечення для працівників надавачів соціальних послуг (закладів) комунальної власності.

Для державних та комунальних закладів і установ — надавачів послуг жителям Херсонської міської територіальної громади

- 1 Перевести максимальну кількість адміністративних і соціальних послуг у дистанційний та виїзний формати: електронні черги й консультації, виїзні прийоми фахівців Пенсійного фонду, ЦНАПів, органів соціального захисту в мікрорайонах та селах, надомне оформлення документів для маломобільних.
- 2 У сфері охорони здоров'я: відновлювати доступ до вузькопрофільних спеціалістів (виїзні консультативні бригади, телемедицина), забезпечити доставку лікарських засобів додому, інтегрувати психологічну допомогу в первинну ланку, оприлюднювати та регулярно оновлювати графіки прийому лікарів.
- 3 У сфері освіти: розвивати мережу безпечних освітніх просторів (підземні класи, центри в укриттях) у кожному районі, поєднувати дистанційне навчання з очними соціалізаційними заходами, систематизувати виїзні табори та програми обмінів для дітей.
- 4 Комунальним підприємствам: пріоритезувати ремонт ліфтів та утримання будинків з огляду на потреби літніх мешканців; разом з адміністрацією напрацювати рішення щодо збирання, сортування та повторного використання відходів руйнувань.
- 5 Запровадити системну підтримку персоналу установ: безпекові інструктажі та засоби захисту, психологічна супервізія, профілактика вигорання, гнучкі графіки, страхування.
- 6 Розвивати кейс-менеджмент (патронат, соціальний супровід): закріплення соціального працівника за родинами загиблих, пораненими, новопостраждалими від обстрілів — із супроводом «від події до вирішення» (компенсації, ремонт, психологічна допомога).

Для громадських організацій і благодійних фондів, що допомагають херсонцям

- 1 Зміщувати фокус від разової роздачі допомоги до моделі «допомога + стійкість»: поєднувати гуманітарну підтримку з кейс-менеджментом, психосоціальними послугами, юридичним супроводом компенсацій, програмами зайнятості та мікрогрантами — це відповідає і потребам населення, і критиці «залежності» з боку експертного середовища.
- 2 Адвокатувати перед донорами перегляд категоріальних критеріїв на користь оцінки фактичної нужденності та фінансування роботи з «позакатегорійним» населенням прифронтової громади.
- 3 Розширювати доступ до соціальних послуг для груп населення й територій, які залишаються недостатньо охопленими: маломобільні люди та особи з інвалідністю, прибережні мікрорайони та села, родини з дітьми; координувати «карту покриття» з владою та між організаціями, щоб уникати дублювання.
- 4 Інвестувати в безпеку та стійкість власних команд (протоколи, захисне спорядження, страхування, психологічна підтримка волонтерів), враховуючи цілеспрямовані атаки на гуманітарні місії.

- 5 Працювати з обома частинами розділеної громади: дистанційні сервіси та консультації для херсонців поза громадою, програми підтримання ідентичності та зв'язків, обережна комунікація щодо тем повернення з урахуванням внутрішніх напружень.
- 6 Продовжувати розвивати дослідницьку функцію (онлайн-панель для херсонців, регулярний моніторинг потреб населення та рівня довіри) як суспільний інструмент зворотного зв'язку, планування послуг і адвокації; поширювати результати серед влади, донорів і надавачів послуг.
- 7 Готуватися до ролі рушія повоєнного відновлення: розбудовувати інституційну спроможність, розвивати партнерства із міжнародними фондами та брати участь у розробленні повоєнних програм із забезпечення житлом, реінтеграції та демографічного відновлення.



Людмила Абсава, проєктна менеджерка громадської організації «Глобальний погляд» (м.Херсон), кандидатка економічних наук, доцентка, аналітикиня

ЕКОНОМІЧНА СТІЙКІСТЬ ТА ІНФРАСТРУКТУРА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ

Аналіз ситуації та ключові виклики

ЕКОНОМІКА, ЯКА ВИЖИЛА: МІЖ ФУНКЦІОНУВАННЯМ І РОЗВИТКОМ

Херсонська міська територіальна громада — унікальний приклад економіки прифронтового міста, що продовжує функціонувати попри системні руйнування. З початку повномасштабного вторгнення до серпня 2025 року в Херсонській громаді припинили діяльність 363 юридичні особи (із довоєнних 19 466) та 7 737 фізичних осіб — підприємців (ФОП) із 19 600, зареєстрованих до початку повномасштабного вторгнення. Фактично діяльність припинив майже кожен другий підприємець. Тобто понад 40% малого бізнесу фактично зникло. Втім, значна частина ФОП релокувала бізнес і продовжує сплачувати податки до міського бюджету.

Серед найбільших постраждалих галузей місцевої економіки — промислове виробництво та енергетика: вони є об'єктами цілеспрямованих російських ударів артилерією, мінометами, дронами та КАБами. Суттєво скоротився і аграрний сектор. Попри успішне розмінування частини сільськогосподарських угідь, значний масив земель громади досі залишається у зоні бойових дій.

Що ж дозволяє місцевій економіці триматися за такими умовами? Відповідь на це питання не є очевидною, але дані дослідження, організованого Фондом громади міста Херсон «Захист», дають можливість виокремити чотири ключові «опори», які підтримують місцеву економіку на плаву:

- присутність ЗСУ як платоспроможного споживача товарів та послуг;
- діяльність великих мережевих структур (банки, оператори зв'язку, супермаркети, поштові сервіси);
- гнучкість малого бізнесу, що швидко реагує на потреби ринку;
- робота комунальних підприємств і державних установ.

Однак за цим зовнішнім фасадом відносної економічної активності стоїть фундаментальна проблема: у більшості випадків бізнес не є рентабельним. Місцеву економіку в таких умовах можна охарактеризувати як «функціонування без розвитку». Підприємці зберігають присутність у громаді радше як інвестицію в майбутнє та спосіб утримати зв'язок із місцевим ринком, однак переважно не мають ресурсів для розширення діяльності та розвитку.

ДЕМОГРАФІЧНА ПАСТКА: ЕКОНОМІКА БЕЗ ЛЮДЕЙ



Найбільш недооціненою системною загрозою для економіки громади є демографічна ситуація.

Станом на 1 серпня 2025 року населення Херсонської міської громади скоротилося до близько 76 тис. осіб (проти 293 тис. до початку повномасштабного вторгнення). При цьому частка осіб віком 60 років і старше зросла до 65,8%, а частка людей працездатного віку (18–59 років) знизилася до 27,3% — тоді як до війни ці показники становили відповідно 23,6% та 59,9%.

Для економіки це означає: вкрай обмежений внутрішній попит, що формується переважно пенсіонерами з невисокою платоспроможністю; гострий дефіцит кваліфікованої робочої сили; звужену клієнтську базу для бізнесу; обмежені можливості для запуску нових виробничих та сервісних ініціатив. Дослідження підтверджує: саме демографічна база визначає «стелю» для будь-якої економічної активності. Кожен новий бізнес і кожна нова робота потребують як працівників, так і споживачів. Важливо розуміти, що громада сьогодні фактично розділена: ті, хто залишився — переважно пенсіонери і найбільш вразливі категорії; ті, хто виїхав — економічно активне покоління, яке поступово, хоча й неохоче, адаптується на нових місцях. Якщо станом на серпень 2024 року 80% переселенців декларували бажання повернутися, то у квітні 2025 року цей показник знизився до 70%. Водночас готовність повернутися у разі перемир'я за нинішньою лінією зіткнення скоротилася з 79% у 2024 році до 30% у 2025 році. Вікно можливостей для утримання демографічного потенціалу звужується.

КРИТИЧНА ІНФРАСТРУКТУРА: ПОСТІЙНИЙ БІЙ ЗА БАЗОВІ ПОСЛУГИ

Постійні обстріли цілеспрямовано руйнують критичну інфраструктуру Херсона. У грудні 2025 року Херсонська ТЕЦ (теплоелектроцентрально) отримала надкритичні ушкодження та призупинила роботу, що спричинило кризу опалення та фактично запустило «сезонну» міграцію: частина мешканців виїжджає з міста взимку і повертається навесні.

На цьому тлі показовими є відносно позитивні оцінки мешканцями базових комунальних послуг — газопостачання, водопостачання та електропостачання. Комунальним службам довіряють 81% опитаних, і цей показник зріс на 20% порівняно з 2023 роком. Втім, таке зростання радше відображає повагу до роботи комунальників у небезпечних умовах, ніж задоволення якістю чи стабільністю послуг.

Найбільш вразливою ланкою залишається теплопостачання. Централізовану модель підтримують лише 12% опитаних, тоді як 65% надають перевагу

автономному опаленню, а 52% — локальним котельням на рівні будинку чи кварталу. Це свідчить про чіткий суспільний запит на децентралізацію теплової інфраструктури та зменшення залежності від великих вразливих об'єктів.

Окремою інфраструктурною проблемою стає накопичення будівельних відходів після обстрілів. Для більшості мешканців вона поки не виглядає критичною на тлі щоденних безпекових і побутових викликів. Однак масштаби руйнувань вже створюють некеровану ситуацію: уламки, пошкоджені конструкції та небезпечні матеріали накопичуються швидше, ніж комунальні служби встигають їх демонтувати, вивозити, сортувати й утилізувати. Без окремої політики управління будівельними відходами це може стати серйозним бар'єром для безпечної відбудови міста.

Транспортна ситуація є ще одним серйозним обмеженням для економічної активності. FPV-дрони найчастіше атакують людей під час переміщення та в транспорті, що обмежує мобільність мешканців та унеможлиблює нормальне функціонування ринку праці й торгівлі.

ЗАЛЕЖНІСТЬ ВІД ЗОВНІШНІХ РЕСУРСІВ: ГУМАНІТАРНИЙ ПАРАДОКС

Одним із найбільш чутливих і дискусійних питань є роль гуманітарної та донорської підтримки в економіці громади. У цьому й полягає гуманітарний парадокс: для прифронтового Херсона зовнішня допомога залишається необхідною умовою виживання, але водночас може послаблювати стимули до самостійного відновлення, якщо перетворюється на постійне джерело існування.

Без зовнішніх ресурсів громаді було б значно складніше підтримувати роботу комунальних служб, оновлювати техніку, допомагати маломобільним громадянам, людям старшого віку, родинам із пошкодженим житлом та мешканцям, які втратили джерела доходу. Крім того, через діяльність організацій громадянського суспільства (ОГС) та міжнародних організацій до Херсона надходять кошти, які частково повертаються в місцеву економіку через зарплати, закупівлі, оплату послуг і податки.

Водночас у ставленні до такої підтримки простежується внутрішня напруга. Частина представників влади, бізнесу та громадського сектору фіксує ризик «гуманітарної залежності», коли допомога сприймається не як тимчасовий інструмент стійкості, а як звична модель існування громади.



Ключове завдання полягає не в згортанні гуманітарної підтримки, а в зміні її підходів та механізмів

Тому ключове завдання полягає не в згортанні гуманітарної підтримки, а в зміні її підходів та механізмів. Допомога має дедалі більше виконувати відновлювальну функцію: підтримувати самозайнятність, оплату праці, місцеві закупівлі, дрібні ремонти, доглядові та комунальні послуги, навчання новим навичкам. Інакше гуманітарна система, яка сьогодні рятує людей, після стабілізації може почати консервувати пасивність і недовіру до власних можливостей громади.

БАЧЕННЯ ВІДНОВЛЕННЯ: НОВИЙ ХЕРСОН, А НЕ ВІДБУДОВА СТАРОГО

Попри всі труднощі, у громаді зберігається дивовижно стійкий оптимізм щодо майбутнього Херсона. Більшість мешканців (62% проти 22%) хочуть будувати принципово нове місто, а не відновлювати як було. 77% переконані, що після відновлення Херсон буде кращим, ніж до війни. Це — не самообман, а раціональна позиція: значна частина довоєнного житлового фонду вичерпала нормативні строки, промислові гіганти вже не є конкурентоспроможними, а обстріли, як не парадоксально, відкривають можливість для просторового переосмислення.

Серед пріоритетних напрямів розвитку херсонці виокремлюють: малий та середній бізнес (80%), промисловість (67%), туризм (64%), підтримка ІТ-сектору (39%). Туризм у прифронтовому місті — не наївність, а запит на привабливий і комфортний Херсон для своїх мешканців, в якому гостям теж знайдеться місце. Про спеціальну економічну зону з пільговим оподаткуванням як механізм повоєнного старту говорять і мешканці, і бізнес, і експертне середовище.

Щодо часу початку відновлення позиція громади є чіткою: 53% вважають, що треба починати після відсунення ворога на безпечну відстань, ще 33% — після перемоги України. Лише 7% обирають варіант «негайно». Це свідчить про тверезе розуміння: відбудовувати під обстрілами безглуздо, але готуватися — необхідно вже зараз.

Практичні рекомендації



У стратегічних документах відновлення та розвитку Херсонської громади простежується суттєва стратегічна вразливість: воєнний і повоєнний етапи часто не розмежовуються достатньо чітко, а подаються як єдиний безперервний процес.

У результаті змішуються різні логіки управління: з одного боку — логіка виживання, оборони, мінімізації втрат і підтримання базових послуг у прифронтовому місті; з іншого — логіка довгострокового розвитку, повернення людей, залучення інвестицій і формування комфортного міського простору. Для Херсона така нечіткість може призводити до помилкових пріоритетів: рішення, потрібні для міста-«фортеці», не завжди працюють для міста, в яке мають повернутися люди й бізнес. Саме тому рекомендації нижче побудовані за сценарним принципом: вони розрізняють дії, необхідні для підтримання життєдіяльності громади в умовах війни, кроки перехідного відновлення та рішення, спрямовані на довгостроковий розвиток Херсона після стабілізації безпекової ситуації.

Принципи плану дій

Принцип 1. Не підміняти стійкість розвитком. Поки зберігається безпосередня небезпека, головне завдання — зменшення втрат, підтримка базових послуг, безпечних маршрутів, критично важливого бізнесу і соціальної інфраструктури. Великі інвестиційні обіцянки без безпекового підґрунтя підривають довіру.

Принцип 2. Планувати два горизонти одночасно. Потрібен окремий коротко-строківий план життєздатності громади під обстрілами і окремий повоєнний

сценарний план демографічного, економічного та просторового відновлення.

Принцип 3. Люди - головна інфраструктура. Робочі місця, житло, безпечне пересування, доступ до тепла, медицини і послуг є не «соціальними додатками», а умовами повернення бізнесу та інвестицій.

Принцип 4. Допомога має запускати місцеву економіку. Кошти донорів і держави мають максимально проходити через місцеві закупівлі, місцеву зайнятість, сервісні контракти і самозайнятість херсонців, а не лише через роздачу товарів.

Принцип 5. Пільги та стимули мають бути справедливими. Будь-які програми повернення або підтримки мають уникати протиставлення тих, хто залишився, і тих, хто виїхав. Підтримка має надаватися за потребою, ризиком і внеском у відновлення, а не за фактом місця перебування у минулому.

Принцип 6. Не відновлювати автоматично довоєнну модель. Херсонці підтримують ідею принципово нового міста. Це відкриває простір для переосмислення теплопостачання, промислових територій, житлового фонду, транспорту, зелених зон і економічної спеціалізації.

СЦЕНАРНЕ ПЛАНУВАННЯ: ДВІ ПРОГРАМИ ЗАМІСТЬ ОДНОГО УНІВЕРСАЛЬНОГО ДОКУМЕНТА

Перша рекомендація — розділити планування для Херсонської громади на два пов'язані, але різні документи або два самостійні блоки в межах одного програмного документа:

- Програма життєздатності громади в умовах воєнної небезпеки. Її мета — базове функціонування, збереження людей, безпечне надання послуг, підтримка критичного малого бізнесу, комунальних служб, евакуації, ремонту, енергетичних резервів та інформаційної доступності;
- Програма відновлення та демографічного повернення після зміни безпечних умов. Її мета — робочі місця, житло, інвестиції, нова модель теплопостачання, перезапуск економічних територій, реконструкція критичної інфраструктури, створення умов для повернення і залучення нових мешканців.

Такий поділ дозволяє уникнути суперечності, коли влада одночасно декларує розвиток бізнесу і закликає до евакуації, або планує туристичне місто там, де зараз насамперед треба захистити маршрути руху. У воєнному горизонті індикатором успіху є не зростання інвестицій, а збереження життя, послуг, людей та мінімальної економічної активності. У повоєнному горизонті індикатором стає повернення населення, створення робочих місць, запуск інвестицій і якість міського середовища.

ПІДТРИМКА БІЗНЕСУ: ВІД СИМВОЛІЧНИХ ПРОГРАМ ДО ОПЕРАЦІЙНОЇ ДОПОМОГИ



Підтримка бізнесу в Херсоні має починатися не з загальних декларацій про підприємництво, а з дуже конкретного питання: що потрібно бізнесу, який уже працює під обстрілами, щоб не закритися?

Для більшості таких підприємств зараз важливі не стільки кредити на розширення, скільки енергія, паливо, захисні матеріали, ремонт, персонал, доступ клієнтів і передбачувані локальні замовлення. Тому першочергові рекомендації мають бути спрямовані на збереження діючих економічних осередків громади — тих бізнесів, які вже забезпечують робочі місця, базові послуги, податкові надходження та відчуття нормальності в прифронтовому місті, а саме:

- створити при Херсонській міській військовій адміністрації (ХМВА) оперативний реєстр суб'єктів господарювання громади: сфера діяльності, кількість працівників, потреби, пошкодження, енергетична вразливість, можливість дистанційної роботи чи часткової релокації. Реєстр має бути безпечним, із закритими чутливими даними, але достатнім для планування підтримки;
- запровадити малі ваучери стійкості для критичних локальних сервісів: продукти, аптеки, ремонт, зв'язок, транспорт, побутові послуги, громадське харчування для працівників критичної інфраструктури. Ваучер може покривати частину витрат на генераторне паливо, акумулятори, ремонт після обстрілів, захисні матеріали, інтернет, доставку або оренду безпечнішого приміщення;
- перейти від разових грантів до пакетів супроводу: мікрогрант плюс бухгалтерська, юридична, грантова, податкова й безпекова консультація;
- сформувати локальний механізм закупівель у херсонських підприємств для потреб комунальних служб, соціальних закладів, гуманітарних проєктів і донорських програм. Якщо донор купує частину товарів та послуг у місцевого бізнесу, допомога одночасно підтримує людей і ринок праці;
- підтримувати релоковані херсонські бізнеси, які зберігають юридичний і податковий зв'язок із громадою: консультації, участь у закупівлях, доступ до програм повернення, цифровий каталог послуг, комунікація з потенційними замовниками.

Окрему увагу слід приділити самозайнятості. Для частини мешканців, особливо людей передпенсійного віку, жінок, внутрішньо переміщених осіб (ВПО) з інших громад області, людей, які доглядають за родичами, класична повна зайнятість може бути недоступною. Натомість дрібна самозайнятість — ремонт, догляд, доставка, приготування їжі, пошиття, побутові послуги, онлайн-послуги — може стати реалістичним способом зменшення залежності від допомоги і підтримки місцевого ринку.

РОБОЧІ МІСЦЯ: ВІД РИНКУ ПРАЦІ, ЯКОГО НЕМАЄ, ДО ОПЛАЧУВАНОЇ КОРИСНОЇ РОБОТИ



політика зайнятості має перейти від пасивного очікування інвесторів і «повернення економіки» до практичних програм, що вже зараз створюють оплачувану роботу навколо потреб громади

У прифронтовій громаді не можна очікувати, що ринок праці відновиться сам по собі. Потрібні програми оплачуваної корисної роботи, які одночасно вирішують інфраструктурні проблеми й дають людям джерела доходу. Це можуть

бути ремонти пошкоджених будинків, розбір завалів після оцінки безпеки, підтримка пунктів обігріву, допомога маломобільним громадянам, доставка, дрібні роботи у дворах, благоустрій безпечних зон, робота з інформаційними сервісами, облік пошкоджень, технічна підтримка комунальних підприємств.

Для цього політика зайнятості має перейти від пасивного очікування інвесторів і «повернення економіки» до практичних програм, що вже зараз створюють оплачувану роботу навколо потреб громади. Першими кроками можуть бути такі рішення:

- запустити програму громадських робіт з оплатою праці, страхуванням, засобами захисту і чіткими безпековими протоколами. У програмі мають брати участь не лише безробітні, а й люди з частковою зайнятістю, ВПО та жителі, які повертаються;
- створити короткі навчальні курси під реальні потреби громади: електрики, сантехніки, оператори генераторів і систем резервного живлення, водії, фахівці з ремонту вікон і покрівель, соціальні помічники тощо;
- для херсонців, які виїхали, запропонувати дистанційний формат участі: проєктування, бухгалтерія, комунікації, дизайнерські послуги, юридичний супровід, написання заявок, менторство для місцевого бізнесу. Це підтримуватиме зв'язок громади з тими, хто фізично не може повернутися, але готовий бути корисним Херсону.
- не створювати політику «премій за повернення» без урахування тих, хто залишався під обстрілами. Підтримка повернення має бути прив'язана до житла, роботи, догляду за членами родини, участі у відновленні, а не подаватися як додаткова винагорода лише для тих, хто виїхав.

Дослідження фіксує роздратування частини мешканців, які залишаються у місті, щодо можливих преференцій для тих, хто виїхав. Тому всі програми повернення мають супроводжуватися справедливою комунікацією: держава не «нагороджує тих, хто виїхав», а створює умови для праці, відновлення житла і повернення людського потенціалу, необхідного всій громаді.

ЗАЛУЧЕННЯ РЕСУРСІВ ТА ІНВЕСТИЦІЙ: СПЕЦІАЛЬНИЙ РЕЖИМ, АЛЕ БЕЗ ІЛЮЗІЙ

Ідея створення спеціальної економічної зони з пільговим оподаткуванням має підтримку в експертному середовищі й розглядається як один із потенційно дієвих інструментів відновлення після завершення бойових дій. Водночас спеціальний режим не є магічним рішенням. Він буде ефективним лише за умови забезпечення безпекових гарантій, інфраструктурної готовності, швидких адміністративних процедур, прозорого управління земельними й майновими ресурсами та зрозумілої кадрової політики.

Тому роботу із залучення ресурсів та інвестицій варто починати не з промоції майбутніх можливостей, а з підготовки практичних умов для інвестування. Для цього доцільно здійснити такі кроки:

- центральним органам влади слід підготувати правову рамку спеціального режиму для деокупованих і прифронтових громад півдня. Водночас повний інвестиційний пакет варто запускати лише після досягнення мінімально прийнятних безпекових умов, щоб не створювати завищених очікувань і не дискредитувати саму ідею спеціального режиму;

- Херсонській міській військовій адміністрації (ХМВА) та Херсонській обласній військовій адміністрації (ХОВА) варто вже зараз сформувати проектний портфель громади: земельні ділянки, промислові майданчики, комунальні об'єкти, логістичні вузли, житло, виробництво будівельних матеріалів, об'єкти теплопостачання, водопостачання, поводження з відходами. Для кожного об'єкта мають бути визначені статус власності, рівень пошкодження, потреба в розмінуванні, наявність комунікацій, орієнтовний бюджет та очікуваний соціально-економічний ефект;
- міжнародним партнерам доцільно підтримати не лише будівництво, а й підготовку якісних проектів: техніко-економічні обґрунтування, енергоаудити, правовий аудит майна, оцінку безпекових і фінансових загроз, громадські консультації. Без такої підготовчої роботи навіть наявність коштів не гарантуватиме швидкого й ефективного відновлення;
- для малих інвесторів та місцевого бізнесу потрібні окремі мікрофінансові інструменти: поєднання гранту з пільговим кредитом, гарантійні механізми, компенсація частини вартості обладнання, лізинг, страхування майна та воєнних загроз. Це дозволить підтримати не лише великі проекти, а й малу економіку, яка першою відновлює повсякденне життя громади.



Окремим напрямом має стати збереження та повернення херсонського бізнесу, який юридично або емоційно залишається пов'язаним із громадою, але фізично працює в інших містах.

Такі підприємці краще розуміють місцевий контекст, мають довіру до середовища й потенційно можуть повернутися швидше, ніж зовнішні інвестори — за умови безпеки, доступності приміщень, наявності працівників та зрозумілої підтримки. Саме вони можуть стати першою хвилею економічного перезапуску Херсона.

ПРІОРИТЕТНІ ГАЛУЗІ: ЩО ПІДТРИМУВАТИ ЗАРАЗ І ЩО ГОТУВАТИ НА МАЙБУТНЄ

Громадська думка серед пріоритетів економічного розвитку Херсона виокремлює малий і середній бізнес, промисловість, туризм і рекреацію, IT та інші сучасні сфери. Водночас реалістичний підхід вимагає розрізняти дві логіки: у воєнний період пріоритетними мають бути галузі, які забезпечують виживання громади, базові послуги, зайнятість і повсякденну стійкість; після стабілізації безпекової ситуації — ті, які здатні створити нові робочі місця, повернути людей, залучити інвестиції й сформувати новий образ міста.

Тому галузеві пріоритети доцільно формувати не як загальний перелік «перспективних напрямів», а як сценарну карту дій: що потрібно підтримувати вже зараз, що готувати заздалегідь і хто має бути ключовими партнерами в кожному напрямі.

Малий і середній бізнес.

Зараз потрібні ваучери стійкості, локальні закупівлі, підтримка енергрезерву, компенсація дрібних ремонтів, консультації щодо грантів, податків, ре-

локації та повернення. Після стабілізації варто запускати програми розширення бізнесу, пільгові кредити, бізнес-інкубатори та спеціальні програми повернення релокованих херсонських підприємців. Ключові партнери: ХМБА, ХОВА, донори, бізнес-асоціації.

Комунальні, ремонтні та побутові послуги.

У воєнний період це одна з базових галузей стійкості. Потрібні оплачувані громадські роботи, навчання майстрів, запаси матеріалів, мобільні ремонтні бригади, підтримка аварійних служб і технічна допомога комунальним підприємствам. Після стабілізації цей напрям може стати основою розвитку муніципальних сервісних компаній, соціального підприємництва та нових програм професійної освіти.

Ключові партнери: комунальні підприємства, ОГС, заклади освіти, донори.

Будівництво, демонтаж і будівельні матеріали.

Зараз першочерговими є облік пошкоджень, дрібні ремонти, безпечний демонтаж, розбір завалів, підготовка стандартів поведінки з будівельними відходами. Після стабілізації цей напрям має стати одним із драйверів відновлення: виробництво та переробка будівельних матеріалів, розвиток демонтажних компаній, житлові програми, відновлення багатоквартирного фонду. Ключові партнери: центральні органи влади, ХОВА, ХМБА, бізнес.

Агросектор і переробка.

Нині підтримка має фокусуватися на безпечних територіях, малих господарствах, логістиці, консультаціях, забезпеченні доступу до пального, техніки та ринків збуту. Після розмінування й стабілізації варто готувати розвиток агропереробки, холодильних ланцюгів, кооперації, експортної логістики та повернення Херсона до ролі важливого центру аграрної економіки півдня. Ключові партнери: ХОВА, громада, фермери, донори.

ІТ та дистанційні послуги.

У короткостроковій перспективі цей напрям важливий як можливість дистанційної зайнятості для херсонців, які виїхали або не можуть працювати фізично в місті. Йдеться про цифрові сервіси для громади, комунікації, облік, бухгалтерію, дизайнерські послуги, юридичний супровід, аналітику, управління грантовими проектами. Після стабілізації можна розвивати коворкінги, навчальні програми, сервісні центри та цифрові експортні послуги. Ключові партнери: освітні заклади, бізнес, донори.

Туризм, рекреація та культурна економіка.

Під час небезпеки не варто просувати фізичний туризм. Натомість уже зараз можна зберігати культурну пам'ять, працювати з образом міста, підтримувати локальну ідентичність, готувати концепції майбутніх рекреаційних зон. Після стабілізації перспективними для розвитку можуть стати набережна, острови, культурні маршрути, малі готелі, гастрономія та міські простори відпочинку. Ключові партнери: ХМБА, бізнес, культурні інституції, інвестори.

Логістика, порт і річкова економіка.

Зараз доцільно проводити аудит активів, готувати сценарії відновлення, оцінювати безпекові та інфраструктурні обмеження. Після стабілізації Херсон може поступово відновлювати логістичну роль, річкові й портові сервіси,

складські території та пов'язані з ними виробничі ланцюги. Ключові партнери: центральні органи влади, ХОВА, інвестори, профільний бізнес.



Окремого переосмислення потребують промислові території. Не кожен довоєнний промисловий майданчик доцільно відновлювати у старій функції

Частина таких просторів може стати основою для змішаної забудови, інноваційної інфраструктури, малих виробництв, парків, рекреаційних зон або громадських просторів. Такий підхід відповідає запиту херсонців на «нове місто», а не на механічне відтворення довоєнної економічної моделі.

КРИТИЧНА ІНФРАСТРУКТУРА ТА ЖКГ: СТАВКА НА ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЮ І РЕЗЕРВИ

Для життєдіяльності громади найважливішим є не лише відновлення окремих об'єктів, а й створення децентралізованих систем. Уразливість великих централізованих вузлів стала очевидною на прикладі теплопостачання. Тому майбутня модель Херсона має поєднувати локальні джерела тепла, резервне живлення та запасні мережеві рішення на критичних об'єктах інфраструктури.

- **Теплопостачання:** спростити процедури встановлення індивідуального опалення там, де це технічно можливо й безпечно; підготувати програму міні-котелень для будинків і кварталів; провести енергоаудит житлового фонду; визначити будинки, де централізоване тепло не має перспективи;
- **Електроенергія:** забезпечити резервне живлення для водопостачання, медичних установ, пунктів обігріву, соціальних сервісів, зв'язку, диспетчерських служб, критичних ліфтів і транспортної інфраструктури;
- **Вода і каналізація:** створити запас критичних деталей, труб, насосів, реагентів; мати резервні схеми доставки води; підтримати аварійні бригади транспортом, засобами захисту і страхуванням;
- **Комунальні служби:** запровадити стабільний пакет підтримки працівників, які працюють під ризиком: доплати, страхування, психологічна допомога, засоби захисту, навчання з безпеки, прозора комунікація про їхню роботу;
- **Ліфти та багатоквартирні будинки:** визначити будинки з високою часткою маломобільних людей і пріоритетно підтримувати там ліфти, освітлення, входи, укриття, доставку послуг додому.

Особливої уваги потребують відходи руйнувань. Уже зараз накопичуються уламки, будівельне сміття, пошкоджені матеріали, які без системного рішення можуть перетворитися на стихійні сміттєзвалища. Це не лише екологічна проблема, а й майбутній ринок робіт і матеріалів: демонтаж, сортування, переробка бетону й цегли, повторне використання інертних матеріалів для доріг або підготовчих робіт. Для подолання майбутньої проблеми доцільно здійснити такі кроки:

- провести інвентаризацію основних місць накопичення відходів руйнувань і визначити тимчасові майданчики з контролем безпеки та екології;

- підготувати донорський проект для мобільного обладнання з дроблення, сортування та первинної переробки будівельних відходів;
- відокремлювати небезпечні матеріали, скло, метал, деревину, інертні матеріали;
- створити прості правила сортування відходів руйнувань для ОСББ, комунальників і підрядників;
- пов'язати цю сферу з програмою оплачуваних громадських робіт і професійного навчання.

ТРАНСПОРТ І БЕЗПЕЧНА МОБІЛЬНІСТЬ

Транспорт у Херсоні є не лише сервісом, а й умовою доступу до роботи, лікарів, гуманітарної допомоги, магазинів, соціальних послуг і евакуації. Оскільки дронна загроза часто пов'язана саме з пересуванням, транспортна політика має бути частиною безпекової політики громади. Водночас мешканцям бракує практичної інформації: серед інформаційних запитів є розклад руху громадського транспорту, телефони волонтерів, адреси укриттів та установ.

Тому транспортні рішення мають поєднувати три завдання: зберегти мінімальну мобільність громади, зменшити небезпеку для пасажирів і перевізників та забезпечити людям зрозумілу інформацію про доступні маршрути й точки допомоги. Для цього доцільно здійснити такі кроки:

- створити публічну, але безпеково виважену систему інформування про актуальні маршрути, зміни в русі, небезпечні зони, точки допомоги й контакти служб. Там, де детальна інформація може створювати додаткову небезпеку, потрібні закриті канали для відповідальних служб і спрощені повідомлення для мешканців;
- облаштовувати безпечніші очікувальні точки на маршрутах: укриття, навіси, захисні екрани, інформаційні таблички, освітлення, резервний зв'язок. Протидронні сітки або інші технічні рішення варто застосовувати насамперед на критичних маршрутах, де вони справді можуть зменшити небезпеку;
- окремо організувати соціальний транспорт для маломобільних громадян, людей похилого віку, пацієнтів медичних закладів і мешканців віддалених частин громади. Це має бути не разова послуга, а стабільний механізм доступу до базових сервісів.
- підтримати транспортні бізнеси та перевізників через компенсацію частини витрат на паливо, ремонт, зв'язок і безпекове обладнання — за умови прозорих маршрутів, соціально важливих рейсів і координації з потребами громади.

ВІДНОВЛЕННЯ ЖИТЛА І МІСЬКОГО ПРОСТОРУ



Для мешканців найпершим пріоритетом відбудови є житло

Для мешканців найпершим пріоритетом відбудови є житло: 77% опитаних назвали житлові будинки серед першочергових об'єктів відновлення. Людина повертається не в абстрактну громаду, а в конкретну квартиру, будинок, двір, район, маршрут до лікаря і місце роботи.

Тому житлова політика має бути не окремим технічним напрямом відбудови, а основою повернення людей і відновлення нормального життя в громаді. Для цього доцільно здійснити такі кроки:

- підготувати багаторівневу житлову програму: невідкладні ремонти для проживання зараз; компенсації та оформлення документів для пошкодженого житла; післявоєнне оновлення застарілого житлового фонду; соціальне і службове житло для працівників критичних сфер;
- не ремонтувати автоматично житло, яке конструктивно або економічно недоцільно відновлювати. Для частини старого фонду правильнішим рішенням може бути демонтаж і нове будівництво за сучасними стандартами енергоефективності, доступності та безпеки;
- залучати мешканців, у тому числі тих, хто виїхав, до обговорення районних планів. Для людей, які сумніваються щодо повернення, участь у плануванні може підтримувати зв'язок із громадою та створювати відчуття причетності до майбутнього Херсона.

Питання дач, островів і прибережних територій потребує окремого підходу через безпекові сценарії. Для багатьох херсонців це частина способу життя та міської ідентичності, але майбутній статус цих просторів буде залежати від лінії розмежування, розмінування та військових обмежень. Тому влада має комунікувати чесно: не обіцяти швидкого повернення туди, де може зберігатися небезпека, але й не викреслювати ці території з майбутньої візії міста.

ПОДОЛАННЯ ГУМАНІТАРНОЇ ЗАЛЕЖНОСТІ ЧЕРЕЗ «ДОПОМОГУ, ЩО ВІДНОВЛЮЄ»

Гуманітарна підтримка в Херсоні має залишатися доти, доки вона потрібна для виживання людей у прифронтовій громаді. Водночас уже зараз частину такої підтримки можна поступово переорієнтовувати так, щоб вона не лише закривала нагальні потреби, а й створювала локальний економічний ефект. Йдеться не про заміну допомоги «ринком», а про перехід до моделі «допомоги, що відновлює»: підтримує людину сьогодні, але водночас посилює її спроможність, місцеві сервіси, зайнятість і економіку громади.

Для такого переходу потрібні обережні, поетапні рішення, які не залишають вразливих людей без підтримки, але поступово зменшують пасивну залежність від зовнішньої допомоги. Доцільно передбачити такі кроки:

- частину натуральної допомоги замінювати ваучерами, які можна використовувати у місцевих магазинах і сервісах, якщо це не створює цінових перекосів та є доступним для людей похилого віку;
- донорам варто фінансувати місцеві послуги, зокрема догляд, доставку, дрібний ремонт, транспорт, прибирання, супровід документів, а не лише закупівлю товарів поза громадою;
- створити єдину координаційну мапу допомоги, щоб уникати дублювання, прогалин, непрозорого розподілу та ситуацій, коли одні групи отримують надмірну підтримку, а інші залишаються поза увагою;
- змінити тональність комунікації з населенням: не «допомога закінчується», а «допомога змінюється, щоб підтримати вашу самостійність, роботу місцевих сервісів та відновлення громади».



Економічна стійкість Херсона сьогодні — це не про швидке зростання, а про здатність громади не розсипатися під тиском небезпеки, демографічного звуження та інфраструктурних втрат.

Бізнес, комунальники, волонтери, громадські організації, великі мережі, військові, державні установи і мешканці створюють мінімальний, але дуже важливий контур життєдіяльності. Завдання влади й партнерів — не замінити цей контур зовнішніми рішеннями, а зміцнити його.

Повоєнне відновлення Херсона потребуватиме значно більше, ніж ремонту будівель. Воно потребуватиме повернення людей, створення робочих місць, справедливої житлової політики, нового теплопостачання, підготовлених інвестиційних майданчиків, чесної комунікації та сценарного мислення. Херсонці не хочуть лише відновлення старого. Вони очікують міста, яке буде безпечнішим, зручнішим, сучаснішим і справедливішим. Саме ця орієнтація на нову якість, а не на механічне повернення до довоєнної норми, має стати основою плану стійкості та відновлення.



Сергій Данилов, заступник директора Центру близькосхідних досліджень, аналітик, експерт із дослідження суспільно-політичних процесів на Херсонщині

СОЦІОКУЛЬТУРНА ЗГУРТОВАНІСТЬ ТА ІДЕНТИЧНІСТЬ ХЕРСОНСЬКОЇ ГРОМАДИ

Аналіз ситуації та ключові виклики

РЕЗЮМЕ

Сьогодні жителі Херсонської громади перебувають у різних місцях. Частина з них залишається в місті під постійною загрозою. Інші вимушено проживають в різних регіонах України або за кордоном. Тому відновлювати потрібно не лише будівлі та мережі. Важливо також зберегти зв'язок між людьми, довіру, спільну пам'ять і відчуття належності до Херсона.

Дослідження показують сильну локальну ідентичність. У квітні 2026 року 51% опитаних насамперед назвали себе херсонцями. 91% пишаються тим, що вони херсонці, 85% — громадянством України. Для більшості ці ідентичності не суперечать одна одній. Образ сучасного Херсона пов'язаний з українською державою, спротивом під час окупації та життям міста після деокупації. Досвід окупації та війни змінив модальність локальної ідентичності, яка стала органічно поєднуватися з національною.

Водночас згуртованість значно слабша за ідентичність. У грудні 2025 року лише 25% респондентів вважали громаду згуртованою. 40% назвали її незгуртованою, ще 35% обрали відповідь «50 на 50». Головний ризик — подальше віддалення двох груп: херсонців, які живуть під обстрілами, і тих, хто облаштовується в інших містах та країнах. Спільне інформаційне поле ще утримує їх разом, але вже не забезпечує спільного досвіду, взаєморозуміння чи готовності повернутися. Це не унікальна ситуація для прифронтових міст України, але саме в Херсоні ці суперечки набули напевно найбільш гострого характеру.

Інформаційної кампанії чи морального заклику недостатньо, щоб люди повернулися. Для цього потрібні безпека, житло, робота, медицина, очна освіта і перспективи для дітей. Поки цих умов немає, тимчасовий виїзд поступово перетворюється на постійне проживання в іншому місці. Тому роботу з поверненням треба починати вже зараз. Херсонці поза громадою мають брати участь у її житті, користуватися дистанційними сервісами, долучатися до спільного планування, культурних подій і проєктів міста без вимоги негайно переїхати.

Робота зі згуртованістю має враховувати втому людей, низьку довіру до влади і нерівний доступ до допомоги та компенсацій. Самої гордості за місто недостатньо. Люди мають бачити зрозумілі правила, відкриті рішення і можливість реально впливати на них.

Окрема проблема — розрив між сильною міською ідентичністю та тим, що значна частина повноважень зосереджена на рівні області. Кращої комунікації тут недостатньо. Потрібно чітко пояснити, за що відповідають ХМБА і ХОВА, хто ухвалює конкретні рішення і хто звітує за їх виконання.

Цей розділ пропонує п'ять пов'язаних напрямів:

1. збереження єдиного простору громади;
2. подолання протиставлення «ті, хто залишився» — «ті, хто виїхав»;
3. підтримка локальної ідентичності без нав'язування одноманітності;
4. спільна робота з пам'яттю та символами;
5. розуміння повернення як багатоступеневого процесу — від інформаційної і емоційної присутності до тимчасових візитів, професійної участі та фізичного переселення.

КЛЮЧОВІ ВИСНОВКИ

- Херсонці сильно пов'язані зі своїм містом, але значно менше довіряють інституціям. Цю прив'язаність можна перетворити на участь лише тоді, коли люди матимуть реальний вплив на рішення.
- Херсонці досі живуть у спільному інформаційному просторі. Водночас їхній досвід, безпека, доходи і плани на майбутнє дедалі більше відрізняються.
- Мова не повинна використовуватися як засіб внутрішнього поділу: українізація публічного простору має поєднуватися з інклюзивністю щодо російськомовних херсонців, лояльних Україні. Водночас необхідна підтримка модерного україномовного херсонського культурного продукту і культурних символів, як от креативні зусилля з популяризації спадщини Поліни Райко.
- Комеморація має бути процесом спільного осмислення, а не лише спорудженням одного меморіалу. Громаді потрібні архів, музей, освітні програми, маршрути пам'яті та прозорі конкурси.
- Повернення залежить від безпеки, житла, роботи, медицини та освіти. Але рішення не повертатися люди часто ухвалюють уже зараз. Тому зв'язок із громадою потрібно підтримувати ще до появи умов для фізичного повернення.
- Політика громади має бути справедливою і до тих, хто залишився, і до тих, хто виїхав. Жодна з цих груп не повинна отримувати моральних переваг над іншою.

- Значення фахівців торговельного флоту та морської освіти для ідентичності херсонців глибоко вкорінене в історію міста. Херсонець традиційно асоціює себе не стільки з аграрним степом, а з водою, портом, суднобудівним заводом, рибальством на Дніпрі й виходом до Чорного моря.

МЕТА, ДЖЕРЕЛА ТА ПІДХІД ДО АНАЛІЗУ

Цей розділ входить до Плану дій зі стійкості та відновлення Херсонської громади. У ньому результати досліджень, проведених з ініціативи Фонду громади міста Херсон «Захист», переведено у конкретні пропозиції для ХМВА, ХОВА, центральної влади, донорів, культурних та освітніх установ, громадських організацій, медіа й мереж херсонців поза громадою.

Аналіз спирається на шість хвиль онлайн-опитувань мешканців громади, проведених із листопада 2025 до квітня 2026 року, результати попередніх вимірювань за 2023–2025 роки, кабінетне дослідження відкритих джерел, шість фокус-групових дискусій та дванадцять глибинних інтерв'ю. У кожній хвилі онлайн-опитувань брали участь щонайменше 400 респондентів — як тих, хто перебуває в Херсоні, так і тих, хто виїхав після 24 лютого 2022 року. Повної офіційної статистики про міграцію немає. Тому ці дані не дають точного співвідношення окремих груп. Водночас вони показують головні проблеми, відмінності між групами та зміну настроїв.

У звіті використано три типи тверджень. Кількісні висновки спираються на опитування і супроводжуються конкретними показниками. Пояснення причин і мотивів походять із фокус-груп та інтерв'ю. Це аналітичні інтерпретації, а не доведені причинні зв'язки. Практичні пропозиції є експертними рекомендаціями. Перед упровадженням вони потребують правової, фінансової та безпекової оцінки.

У цьому звіті згуртованість означає, що люди з різним досвідом визнають себе частиною однієї громади, можуть співпрацювати і впливати на рішення. Це не означає, що між ними немає конфліктів або що всі мають однакові погляди. Важливо, чи мають херсонці в місті й поза ним зрозумілі способи участі, рівний доступ до інформації та послуг, а також чи отримують відповіді на свої пропозиції.

Для Херсона це особливо важливо, бо громада давно не обмежується людьми, які фізично живуть у місті. Ті, хто виїхав, можуть зберігати тут житло, родину, професійні зв'язки, участь у місцевих мережах і сильне відчуття належності. Тому міська політика має працювати і з мешканцями Херсона, і з херсонцями поза громадою.

ГРОМАДА ПІСЛЯ ОКУПАЦІЇ: СИЛЬНА ІДЕНТИЧНІСТЬ, СЛАБША ЗГУРТОВАНІСТЬ

Окупація, громадянський спротив, деокупація, руйнування Каховської ГЕС, обстріли та дронів атаки глибоко змінили образ Херсона. Місто, яке до 2022 року часто сприймалося як периферійне і політично пасивне, стало одним із головних символів українського спротиву. Змінилося і зовнішнє сприйняття міста, і самоусвідомлення його мешканців.

За даними квітневого опитування 2026 року, 51% респондентів насамперед відчувають себе херсонцями. Українцями себе передусім назвали 21%, громадянами України — 18%, тоді як ідентифікація з Херсонською областю,

Півднем України або Таврією має значно меншу вагу. 91% опитаних пишуться тим, що вони херсонці, а 85% — своїм громадянством України. Локальна гордість не віддаляє людей від держави. Для багатьох вона є способом відчувати свою належність до України.

Це важлива передумова відновлення. Але спільна любов до міста не усуває суперечностей. Люди по-різному оцінюють владу, розподіл допомоги, повернення, мовну політику, забудову та способи вшанування загиблих. Херсонська ідентичність об'єднує, але сама по собі не створює довіри.

Різницю між сильною ідентичністю та слабкою згуртованістю видно з опитування грудня 2025 року. Лише 25% респондентів назвали громаду згуртованою, 40% — незгуртованою, ще 35% обрали проміжну оцінку. Люди відчують належність до Херсона, але не завжди бачать взаємну підтримку, справедливі правила та можливість впливати на рішення. На це впливають виснаження, недовіра до влади, нерівний доступ до ресурсів, залежність від гуманітарної допомоги та різний досвід тих, хто залишився і виїхав.

«ХЕРСОНЦІ ТУТ» І «ХЕРСОНЦІ ТАМ»

Після 2022 року громада фактично розділилася на тих, хто залишився в Херсоні, і тих, хто виїхав. Люди живуть у різних умовах. Одні щодня стикаються з небезпекою, обмеженою мобільністю, руйнуванням житла і виснаженням. Інші переживають складну адаптацію, нерідко втрачають професійний статус, але поступово відновлюють безпечне життя, соціальні зв'язки і плани.

Спільний інформаційний простір досі утримує громаду разом. 91% опитаних користуються телеграм-каналами, майже всі щоденно перевіряють новини, а багато людей — щогодини. Херсонці поза містом продовжують стежити за обстрілами, роботою комунальних служб, політичними подіями та долями знайомих. Але увага до новин дедалі рідше означає готовність повернутися. Вона може підтримувати емоційний зв'язок, водночас закріплюючи образ Херсона лише як простору небезпеки і втрати.

Соціальні мережі часто посилюють відчуття нерівності. Людина під обстрілами може сприймати світлини знайомих із безпечних європейських міст як демонстрацію безтурботності. Переселенець, навпаки, може відчувати провину через героїзацію тих, хто залишився, або думати, що його вибір вважають менш гідним. За таких умов преференції для тих, хто повертається, можуть здаватися мешканцям Херсона несправедливими. А заклики «повертатися додому» можуть знецінювати ризики і вже налагоджене життя тих, хто виїхав. Одночасно заклики виїжджати з небезпечного міста сприймаються херсонцями як спроба знецінити їхній досвід і спробу тих, хто виїхав, виправдати свою модель поведінки. Має бути повага до всіх варіантів вибору людей — і тих, хто залишається, і тих, хто виїхав.

Не потрібно вимагати від цих двох груп однакового досвіду. Важливо визнати відмінності й залишити обидві групи повноправними частинами громади. Ті, хто залишився, мають бачити, що їхній досвід помічають. Ті, хто виїхав, не повинні доводити свою лояльність поверненням у небезпечне місто.

ПСИХОЕМОЦІЙНЕ ВИСНАЖЕННЯ ЯК БАР'ЄР ДЛЯ УЧАСТІ

Низька оцінка згуртованості пов'язана не лише з конфліктами між групами, а й із тривалим виснаженням. У грудні 2025 року 60% опитаних назвали тривогу своїм головним станом. 32% відчували розчарування, 30% — роздра-

тування, 28% — апатію, по 26% — безнадійність і страх. Частка тих, хто чекає покращення, зменшилася з 52% у грудні 2023 року до 33% у грудні 2025 року. 43% оцінили свій психоемоційний стан як посередній. Частка найнижчих оцінок порівняно з 2023 роком зросла.

Ці дані допомагають інакше оцінювати пасивність. Відмова від участі, різка реакція на повідомлення влади або небажання приходити на заходи не завжди означають байдужість. Часто це наслідок тривалої небезпеки, браку сну, втоми й безнадійності. Тому консультації та спільні заходи мають бути короткими, простими і необтяжливими. За потреби вони мають поєднуватися з психологічною підтримкою.

Не варто романтизувати стійкість. Те, що люди пристосувалися до ненормальних умов, не означає, що ці умови не завдали шкоди. У публічній комунікації потрібно визнавати втому, страх і право людини на паузу. Це зменшує тиск на тих, хто живе в Херсоні, і допомагає уникати взаємних звинувачень між тими, хто залишився і виїхав.

З іншого боку, респонденти автора у Херсоні повідомляють про значну зацікавленість у спільних активностях — перегляді фільмів, вистав, гурткової роботи. Популярністю користуються камерні концерти чи літературні читання у захищених приміщеннях. Попри небезпеку, повний зал збирає херсонський театр. Є стійкі гуртки за інтересами — з йоги, навчання дітей, а також волонтерські групи, що об'єднують людей старшого віку. Очевидно, спостерігається диференціація серед херсонців: для частини містян суспільна активність є запобіжником від вигорання.

ДОВІРА, СПРАВЕДЛИВІСТЬ І ВИДИМІСТЬ ІНСТИТУЦІЙ

На згуртованість впливає те, чи вважають люди правила справедливими і чи довіряють установам. У листопаді 2025 року найбільше довіряли ДСНС, військовим, волонтерам і комунальним підприємствам. Зокрема, комунальникам довіряли 81% опитаних. ХМБА — 34%, ХОВА — 29%. Водночас 33% респондентів зазначили, що їм не вистачало інформації про роботу місцевої влади.

Тому програми для громади не варто проводити лише силами адміністрації. До них слід залучати волонтерські та громадські організації, комунальників, рятувальників, культурні й освітні установи — тобто тих, кому люди вже довіряють. Влада при цьому зберігає відповідальність за рішення, але не повинна монополізувати їх підготовку і публічне представлення.

Окреме джерело напруження — нерівний доступ до допомоги. Дві третини звернень громадян до ХМБА у 2023–2024 роках стосувалися соціального захисту. 35% опитаних потребували консультацій щодо компенсації за пошкоджене майно, 21% — психологічної допомоги, 34% не знали, куди звертатися по гуманітарну або благодійну допомогу. Для херсонців поза громадою особливо важливі дистанційні консультації щодо майна, документів і компенсацій. Нерівний або незрозумілий доступ до послуг посилює відчуття несправедливості й недовіру до влади.

Опитані більше довіряють тим, з ким безпосередньо взаємодіють. Те, що комунальні служби і соціальна сфера користуються довірою, але є частиною міського управління, мешканці не зчитують. У Херсоні зараз склалася унікальна ситуація симбіозу волонтерських ініціатив, місцевої влади і Сил оборони України. Це не завжди (чи навіть переважно) модерується безпосередньо ХМБА, але відбувається активна взаємодія на рівні середньої ланки. Маємо ситуацію, коли зміни керівника міської військової адміністрації не позначаються на характері цієї взаємодії.

МІСЬКИЙ РІВЕНЬ УПРАВЛІННЯ І РОЗПОДІЛ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ МІЖ ХМБА ТА ХОВА

Дослідження показує не лише низьку довіру до влади, а й розрив між тим, як херсонці бачать свою громаду, і тим, як сьогодні організоване управління. Для більшості головним є місто: 51% насамперед називають себе херсонцями. Ідентифікація з областю значно слабша. Водночас під час воєнного стану багато ресурсів і повноважень зосереджено на рівні області. Через це ХМБА може сприйматися не як самостійний представник міста, а як нижча ланка обласного управління.

Коли ролі ХМБА і ХОВА нечітко розмежовані, установи можуть перекладати відповідальність одна на одну. Це також посилює підозри щодо способу ухвалення рішень і зменшує бажання людей долучатися до відновлення.

ХМБА та ХОВА мають публічно пояснити, хто за що відповідає у відновленні, соціальній підтримці, культурній політиці, роботі з пам'яттю та взаємодії з херсонцями поза громадою. Для кожного великого рішення потрібно називати відповідального, джерело фінансування, порядок консультацій і спосіб звітування. ХМБА має окремо представляти позицію міста, а не лише передавати рішення обласної адміністрації.

Практичні кроки: оприлюднити матрицю повноважень ХМБА і ХОВА; проводити окремі міські консультації щодо рішень, які прямо формують образ і майбутнє Херсона; створити публічний реєстр пропозицій громади та статусу їх розгляду; щоквартально звітувати, які рішення ухвалено на міському, а які — на обласному рівні.

МОВА, ЛОКАЛЬНА КУЛЬТУРА ТА ІНКЛЮЗИВНА УКРАЇНСЬКІСТЬ

До повномасштабного вторгнення Херсон був переважно російськомовним містом, хоча у місті відбувалися дуже помітні зрушення вже після ухвалення Закону про державну мову у сфері обслуговування і ширше, у публічній сфері. Після 2022 року відбувся ще більш помітний зсув у бік української мови, особливо на роботі та у громадських місцях. У квітні 2026 року 49% опитаних заявили, що спілкуються українською на роботі, 51% — у громадських місцях. Водночас домашня мовна поведінка залишається різноманітною: приблизно третина використовує українську, третина російську, третина — обидві мови.

Мовна політика має поєднувати дві цілі. Українська повинна послідовно розширюватися в офіційному спілкуванні, освіті, культурі та публічному просторі. Водночас мова не повинна бути мірилом патріотизму. Російськомовність сама по собі не означає нелояльності. Російськомовні херсонці виходили на проукраїнські мітинги, допомагали спротиву, працювали у волонтерських мережах і залишалися в місті.

Належність до України варто визначати за політичною лояльністю, громадянською відповідальністю, досвідом спротиву та баченням спільного майбутнього, а не за швидкістю переходу на українську мову. Вона має ставати звичною мовою публічного життя через освіту, культуру, якісний сервіс і престиж.

Варто підтримувати коло історичних постатей, через які херсонці можуть говорити про своє місто. В опитуваннях найчастіше згадують Миколу Куліша, Джона Говарда та Олексія Шовкуненка. Через ці постаті Херсон постає як місто театру, мистецтва, гуманізму, освіти й відкритості, а не лише як місце війни та страждання.

ДЕМОГРАФІЧНИЙ ВИМІР: ПОВЕРНЕННЯ ЯК ПРОЦЕС, А НЕ ОДНОРАЗОВЕ РІШЕННЯ

Демографічні зміни впливають не лише на економіку, а й на повсякденне життя громади. Після короткого зростання чисельності населення у 2023 році безпекова ситуація знову спричинила відтік. За наявними оцінками, чисельність населення громади зменшилася приблизно з 93 тисяч осіб на початку 2024 року до близько 76 тисяч у серпні 2025 року. Водночас різко змінилася вікова структура: люди віком 60+ становили 65,8% наявного населення міста, а люди працездатного віку — 27,3%.

Опитування березня 2026 року показує, що безпека залишається головною умовою повернення. 48% назвали необхідним відсунення ворога на безпечну відстань; серед тих, хто перебуває поза громадою, таких 54%. У разі перемир'я по теперішній лінії зіткнення лише 37% вважають повернення доцільним, 46% — недоцільним. Водночас 70% херсонців поза громадою декларують намір повернутися, але частка тих, хто впевнений у цьому, зменшується, а нова робота і перспективи для дітей на новому місці дедалі сильніше працюють проти повернення.

Набір соціально-економічних умов майже не змінюється. Відновлення житла і медичних закладів назвали по 63% опитаних, промислових об'єктів — 59%, очної дошкільної та шкільної освіти — 56%. Житло залишається головним матеріальним якорем, але його роль слабшає. У 2024 році нерухомість називали причиною повернення 89%, у 2026 році — 79%. Збереженого житла з часом буде недостатньо, якщо люди вже влаштували життя в іншому місці.

Інтерв'ю та фокус-групи показують, що для частини херсонців важлива не лише будь-яка робота, а можливість повернути свій професійний і соціальний статус після вимушеного переїзду. Масштаб цього чинника окремо не вимірювався. Проте його варто врахувати: людям потрібні не тільки вакансії, а й професійні мережі, стажування, короткі місії, підтримка підприємництва та можливість працювати на користь Херсона ще до переїзду.

Політика повернення має складатися з послідовних кроків:

1. Інформаційне — людина має отримувати достовірну, персоналізовану інформацію про стан житла, послуги, безпеку, можливості роботи та участі.
2. Емоційне — зв'язок із містом через культуру, пам'ять, спільноти, події, місцеві медіа та розмову про майбутнє, а не лише через новини про руйнування.
3. Громадянська участь — можливість впливати на рішення незалежно від місця проживання: брати участь у консультаціях, опитуваннях, робочих групах, дистанційних зборах і програмах громадського бюджету.
4. Професійна дотичність для певних категорій — дистанційна робота на користь громади, короткі місії, стажування, менторство, інвестиції, викладання, участь у проєктах відбудови.
5. Тимчасове фізичне повернення — безпечні візити, сезонне проживання, участь у подіях, перевірка житла, відновлення контактів.
6. Постійне повернення — рішення про переїзд після появи безпеки, житла, роботи, освіти та медицини.

Такий підхід дозволяє не втрачати тих, хто поки не готовий повернутися. Людина може працювати для громади, живучи в іншому місті, а згодом перейти до іншої форми участі. Частина людей не повернеться. Це не слід трактувати як

моральну поразку. Важливо зберегти способи, через які вони можуть передавати Херсону знання, зв'язки, інвестиції та культурний досвід.

Що це означає для політики громади? Успіх не можна оцінювати лише кількістю людей, які фізично повернулися. Спочатку важливі регулярний зв'язок, участь у рішеннях, професійний внесок, спільні проекти та готовність розглядати повернення, коли умови зміняться. Для кожної форми участі потрібно визначити конкретні способи роботи, відповідальних і показники.

СИМВОЛИ МІСТА І СПІЛЬНЕ БАЧЕННЯ МАЙБУТНЬОГО

Рішення щодо символів міста потрібні для того, щоб зрозуміти, який саме Херсон буде відновлюватися. У січні 2026 року 62% опитаних підтримали створення принципово нового міста, 22% — повернення до довоєнного стану, ще 10% запропонували поєднати збереження історичного вигляду з новими рішеннями. У відкритих відповідях люди часто говорили про бажання зберегти «душу міста», але відновлювати його за сучасними вимогами безпеки, доступності, енергоефективності й екологічності.

У баченні майбутнього варто уникати двох крайнощів. Перша — спроба буквально відтворити довоєнний Херсон, не враховуючи демографічні, безпекові та кліматичні зміни. Друга — будівництво «нового міста», у якому немає пам'яті, місцевої архітектури та участі мешканців. Йдеться про сучасний український Херсон, який зберігає впізнавані риси, вшановує спротив і відновлює зв'язок із Дніпром, степом, портовою та аграрною історією регіону.

Серед історичних постатей, пов'язаних із містом, у 2026 році найчастіше називали Миколу Куліша (38%), Джона Говарда (37%) та Олексія Шовкуненка (25%). Це свідчить, що херсонці не шукають одного офіційного символу. Для них важливі різні теми: театр і українська культура, гуманізм і європейські зв'язки, образотворче мистецтво, річка і порт, громадянський спротив, волонтерство, робота комунальників і рятувальників, села громади та природні ландшафти.

Рейтинги історичних постатей слід тлумачити обережно. Вони показують, кого люди впізнають і з ким пов'язують місто, але не пояснюють причин вибору. Підтримка певної постаті може бути наслідком звички, протесту проти закритого ухвалення рішень, браку знань про інші постаті або бажання зберегти складну історію міста. Тому рішення щодо деколонізації мають спиратися не лише на рейтинги, а й на інтерв'ю, дискусії та відкриті консультації.

Варто разом із мешканцями підготувати карту важливих для Херсона місць, постатей і подій. До роботи потрібно залучити херсонців у місті й поза ним. Така карта не має зводитися до одного бренду. Вона повинна показувати різні періоди та сторони історії міста. Критерії відбору, подані пропозиції та причини остаточного вибору мають бути публічними.

Крім того, ще не відбулася справжня меморалізація героїв російсько-української війни, а також спротиву, який чинили херсонці в окупації. Ця ніша переважно залишається не зайнятою і чекає на своє осмислення.

Що це означає для політики громади. Рішення про меморіал, музей війни, збереження руїн, перейменування і нові пам'ятні місця не можна ухвалювати без участі мешканців. Потрібні відкриті конкурси та консультації з родинами загиблих, військовими, учасниками спротиву, істориками, митцями й херсонцями поза громадою. Протоколи обговорень, критерії оцінювання та пояснення рішень мають бути доступними для всіх.

ХЕРСОН НА ДНІПРІ ТА НА МОРІ

Значення фахівців торговельного флоту та морської освіти для ідентичності херсонців глибоко вкорінене в історію міста. Це формує особливий тип самосвідомості, оскільки херсонець традиційно асоціює себе не стільки з аграрним степом, скільки з водою, портом, суднобудівним заводом, рибальством на Дніпрі й виходом до Чорного моря. Морська професія часто є спадковою і передається з покоління в покоління у родинах корабелів, моряків, лоцманів та рибалок. Морська освіта (зокрема, Херсонська державна морська академія та профільні коледжі) відіграє роль інституційного якоря цієї ідентичності. Вона не лише готує кадри для флоту, а й зберігає символічний статус міста як «морських воріт» України. У часи війни, коли фізичний доступ до моря обмежений, а частина інфраструктури зруйнована чи окупована, саме навчальні заклади й фахові спільноти стають носіями колективної пам'яті про морське покликання міста.

Хоча сьогодні академія знаходиться у вимушеній релокації в Одесі, вона залишається символом «інституційної стійкості» та продовжує мати важливе значення для розвитку економіки Півдня України. Переміщення до Одеси, як одного з центрів морської освіти, не призвело до поглинання саме херсонської ідентичності.

Більше того, в питаннях морської освіти Лівобережжя Дніпра, Приазов'я та, навіть, Крим орієнтувалися на Херсон. Попри тимчасову окупацію цих регіонів, маємо випадки вступу саме до херсонських закладів морської освіти в Одесі, а не безпосередньо до одеських.

Космополітизм та мультикультурність морської професії у глобальному світі, за визначенням, теж сприяли збереженню ідентичності херсонців під час масової хвилі «біженців з України» до Європи. Родини моряків показували вищу адаптивність, меншу залежність від політик соціальної підтримки та демонстрували схильність до утворення «професійних анклавів» за принципом походження з Херсона. Зокрема, осередки проживання херсонських моряків фіксуються в Іспанії, Нідерландах, Молдові, Румунії. Тому варто розглянути такі напрямки діяльності:

1. документувати й публічно презентувати історію суднобудування і мореплавства Херсона (музеї, усна історія моряків, цифрові архіви) як інструмент збереження ідентичності під час і після деокупації;
2. інтегрувати морську тематику в місцевий бренд та освітні програми для молоді;
3. налагодити спілкування з місцями компактного проживання родин моряків в Європі, як інструмент для вивчення адаптації чи соціології «повернення»;
4. включати «морський фактор» під час розробки регіональних стратегій та політик

КОЛЕКТИВНА ПАМ'ЯТЬ І КОМЕМОРАЦІЯ

Війна принесла багато різного травматичного досвіду: окупацію, викрадення, катування, спротив, загибель військових і цивільних, обстріли, дроніві атаки, руйнування житла, підрив Каховської ГЕС, евакуацію та життя далеко від дому. Якщо цей досвід не збирати й не обговорювати, різні групи можуть почати заперечувати досвід одна одної, а політики — використовувати пам'ять у власних інтересах.

93% опитаних у квітні 2026 року підтримують створення меморіалу російсько-української війни, але 84% прихильників вважають, що реалізовувати його слід після завершення війни. Найчастіше як можливі локації називають Бузковий гай та парк Слави. Водночас 89% підтримують створення музею війни, а 49% — збереження одного або кількох зруйнованих будинків як матеріальних свідчень.

Ці відповіді показують, що люди хочуть зберегти пам'ять про війну, але не поспішають із остаточними монументальними рішеннями. Свідчення потрібно збирати вже зараз, а великий меморіал можна створити пізніше. Варто окремо планувати чотири напрями роботи: документування, вшанування, освіти та публічне обговорення.

Документування: цифровий архів усних історій, фотографій, відео, листів, щоденників, матеріалів спротиву, свідчень про злочини та повсякденне життя.

Вшанування: реєстр загиблих, ритуали пам'яті, тимчасові знаки, меморіальні дошки, підтримка родин і персоналізація пам'яті.

Освіта: шкільні та університетські модулі, виставки, подкасти, маршрути пам'яті, підготовка екскурсів і викладачів.

Публічне осмислення: діалоги щодо складних питань — колаборації, поведінки під час окупації, евакуації, провини, відповідальності, місця цивільного спротиву та досвіду тих, хто виїхав.

Меморіал не повинен бути створений лише адміністративним рішенням. Потрібен відкритий конкурс, фахова рада, участь родин загиблих, військових, цивільних, які постраждали внаслідок війни, істориків, художників, урбаністів і представників розпорошеної громади. Окремо слід передбачити етичні правила роботи з чутливими матеріалами та персональними даними.

ЯК ПІДТРИМУВАТИ ЗВ'ЯЗОК МІЖ ХЕРСОНЦЯМИ: ПРАКТИЧНІ РІШЕННЯ

Єдина цифрова громада

Створити постійну цифрову платформу «Херсонська громада», яка поєднуватиме новини, сервіси, консультації, опитування, реєстрацію на програми, можливості волонтерства, професійної участі та підтримки відбудови. Платформа має бути не ще одним новинним сайтом, а персональним кабінетом мешканця, доступним незалежно від місця проживання.

Вона має давати людям не лише інформацію, а й можливість діяти. Херсонці поза містом повинні мати змогу отримувати дані про свою нерухомість, записуватися на консультації, брати участь у робочих групах, пропонувати проекти, підтримувати місцеві ініціативи й бачити результати. Для людей старшого віку потрібні телефонні та очні консультації, щоб цифрові сервіси не стали для них перешкодою.

Мережа херсонських осередків поза громадою

Створити мережу херсонських клубів або представництв у містах України та країнах, де живе багато херсонців. Вони можуть проводити зустрічі, збирати пропозиції, допомагати новоприбулим, поширювати інформацію про громаду, залучати ресурси, об'єднувати фахівців та підтримувати зв'язок із містом. Такі осередки можуть працювати при бібліотеках, культурних центрах, громадських організаціях або університетах.

Координація має бути простою. Влада не повинна використовувати ці осередки для політичного контролю. Вона може надавати їм методичну допомогу, невелике фінансування, актуальну інформацію та спільний календар подій.

Програма «Херсонці для Херсона»

Запустити програму дистанційного та короткострокового залучення професіоналів: архітекторів, лікарів, освітян, підприємців, IT-фахівців, культурних менеджерів, соціальних працівників, юристів і дослідників. Формати можуть включати онлайн-консультації, менторство, короткі місії, роботу в експертних групах, викладання, розробку проєктів, допомогу комунальним установам і підтримку місцевого бізнесу.

Так Херсон зможе користуватися знаннями й досвідом людей, які виїхали. Їхню участь варто визнавати: компенсувати витрати, надавати малі гранти, видавати сертифікати, публічно дякувати і залучати до рішень. Програма має бути доступною і для тих, хто залишився в місті, щоб не виникало враження, що підтримку отримують лише переселенці.

Культурні події, що підтримують зв'язок між херсонцями

Культура може підтримувати громаду навіть тоді, коли люди живуть у різних місцях. Херсонці високо оцінюють театр: 62% вважають відновлення театрального життя пріоритетом, 77% підтримують проведення театрального фестивалю після припинення обстрілів. Уже зараз можна розвивати розподілену культурну програму Херсона: вистави, виставки, читання, кінопокази та фестивальні події у Херсоні, інших містах України й онлайн.

Культурні установи мають працювати з херсонцями незалежно від того, де вони зараз розташовані. До програм варто залучати місцевих авторів, молодь, людей старшого віку, ветеранів, переселенців і мешканців сіл громади. Важливо говорити не лише про героїзм, а й про повсякденне життя: двори, школи, ринки, Дніпро, дачі, транспорт, гумор, родинні історії, місцеві слова й звички.

Від готовності допомагати — до системної участі

Дослідження щодо відбудови показує значний резерв практичної солідарності: 61% опитаних готові долучатися до благоустрою прилеглої території, 51% — брати участь у толоках, 50% — поширювати інформацію про заходи з відновлення, 33% — робити внески на відбудову, 30% — долучатися до розроблення концепції відновлення. Водночас частка тих, хто вважає, що відновлення слід починати з повернення людей, зросла з 36% у 2023 році до 48% у січні 2026 року.

Цю готовність потрібно перетворити на регулярну участь. Для цього потрібні календар волонтерських і професійних можливостей, прозорий облік внеску, малі гранти, дистанційні робочі групи та постійний зворотний зв'язок. Варто визнавати не лише фізичну працю в місті, а й дистанційне волонтерство, експертну допомогу, менторство, адвокацію, донати та створення культурного контенту.

Діалоги про справедливість

Найгостріші конфлікти виникатимуть навколо компенсацій, житла, робочих місць, допомоги тим, хто повертається, доступу до посад та оцінювання поведінки людей під час окупації. Одними адміністративними рішеннями цього не врегулювати. Потрібні модеровані обговорення за участі мешканців Херсона,

переселенців, ветеранів, родин загиблих, бізнесу, молоді, людей старшого віку та представників сільських населених пунктів.

Мета таких обговорень — не домогтися повної згоди, а домовитися про правила. Підтримка тих, хто повертається, не повинна зменшувати допомогу людям, які залишалися. Виїзд не може бути підставою для дискримінації. Пріоритети відбудови мають бути відкритими. Звинувачення у колаборації повинні спиратися на закон, а не на чутки. Долучатися до відновлення мають усі громадяни, лояльні Україні.

Єдиний навігатор послуг і підтримки

Створити єдиний перевірений навігатор для херсонців у громаді та поза нею: компенсації за пошкоджене житло, соціальні виплати, гуманітарна допомога, психологічна і юридична підтримка, контакти медичних та адміністративних установ. Сервіс має працювати одночасно як вебсторінка, чат-бот, телефонна лінія й мережа офлайн-консультантів.

Навігатор має показувати не лише перелік послуг, а й стан звернення, критерії отримання допомоги та причини відмови. Це зменшить невизначеність і залежність від неофіційних телеграм-каналів. Для маломобільних і старших людей слід передбачити мобільні консультації та допомогу в поданні заяв.

ПЛАН ДІЙ ТА РОЗПОДІЛ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

Перші дванадцять місяців

У найближчий рік важливо не проводити багато розрізнених заходів, а налагодити постійний зв'язок із людьми. Громада має отримати зрозумілі канали участі, регулярний зворотний зв'язок і кілька спільних проєктів, доступних херсонцям у місті й поза ним.

Перші 100 днів: призначити координатора політики згуртованості; створити міжсекторальну робочу групу; затвердити принципи недискримінації та справедливості; провести установчі консультації з різними групами громади.

До шести місяців: запустити пілот цифрового кабінету мешканця; сформувати консультативну раду розпорошеної громади; оголосити конкурс малих грантів для херсонських осередків; розпочати збір усних історій.

До дев'яти місяців: запустити банк компетенцій «Херсонці для Херсона» як платформу, де херсонці в різних місцях і країнах можуть пропонувати свої послуги для інших херсонців; провести першу серію діалогів про повернення і справедливості; підготувати символічну карту міста та календар спільних культурних подій.

До дванадцяти місяців: опублікувати перший звіт про згуртованість; представити кілька сценаріїв повернення за різних умов; оцінити пілотні заходи та ухвалити трирічну програму роботи зі згуртованістю громади.

Кожну дію треба пояснювати: що робиться, хто відповідає, як можна долучитися, які пропозиції враховано і чому інші не прийняті. За низької довіри спосіб ухвалення рішення не менш важливий, ніж саме рішення.

Основні ризики і запобіжники

Гасла про єдність не допоможуть, якщо люди вважають правила несправедливими. Тому для кожного напрямку треба заздалегідь визначити, як запобігати зловживанням і новим конфліктам.

Ризик привласнення теми владою або окремими політичними групами. Запобіжник: незалежна наглядова група, відкриті конкурси, публічні протоколи та ротація представників.

Ризик декоративної участі. Запобіжник: обов'язкова відповідь на рекомендації громадян і публічний перелік рішень, змінених за результатами консультацій.

Ризик конкуренції між тими, хто залишився, і тими, хто повертається. Запобіжник: окремі й збалансовані компоненти підтримки, чітке пояснення критеріїв та оцінка впливу на обидві групи.

Ризик надмірної концентрації на героїчній пам'яті та витіснення складного досвіду. Запобіжник: професійна етика архівування, різноманітність голосів, місце для травми, сумнівів і повсякденності.

Ризик цифрового виключення старших і маломобільних людей. Запобіжник: телефонні лінії, мобільні консультанти, паперові форми та підтримка в користуванні сервісами.

Ризик вигорання активних мешканців. Запобіжник: компенсація праці, психологічна підтримка, реалістичне планування та розподіл відповідальності.

Успіх не можна вимірювати лише кількістю людей, які повернулися. На їхні рішення впливають війна та економічна ситуація, які громада не контролює. Важливими результатами є також збережений зв'язок із містом, участь у його житті, майно, інвестиції, професійна співпраця та готовність повернутися, коли умови зміняться.

Рекомендації за групами стейкхолдерів

Херсонській міській військовій адміністрації:

- 1 Виступати окремим публічним представником інтересів міської громади та пояснювати, які рішення належать до компетенції ХМБА, а які — до ХОВА.
- 2 Оприлюднити реєстр ключових рішень щодо відновлення, культури, пам'яті й повернення людей із зазначенням відповідальних, строків, бюджету та результатів консультацій.
- 3 Не виносити рішення щодо міських символів, меморіалів, музею війни та значущих міських просторів без відкритої процедури участі.
- 4 Визнати херсонців поза громадою окремою групою, з якою має працювати міська влада, а не лише людьми, яких колись сподіваються повернути.
- 5 Запровадити регулярні консультації з мешканцями у різних місцях проживання та публічно звітувати, які пропозиції враховано.
- 6 Підготувати правила публічної комунікації, які не протиставляють тих, хто залишився, і тих, хто виїхав, та не містять моралізаторських закликів до повернення.
- 7 Забезпечити прозорість майбутніх програм компенсацій, житла, працевлаштування та підтримки повернення; до їх розробки залучати обидві групи.
- 8 Підтримати створення цифрового архіву, музею війни та відкритої процедури меморіалізації.
- 9 Залучати до програм для громади установи й організації, яким люди найбільше довіряють: волонтерів, громадські організації, комунальні служби, рятувальників, культурні та освітні установи.

- 10 Створити єдиний публічний навігатор соціальних, гуманітарних, компенсаційних і психологічних послуг із можливістю дистанційного звернення та відстеження статусу.
- 11 Під час консультацій враховувати виснаження людей: робити їх короткими, використовувати просту мову, дозволяти відповідати у зручний час і забезпечувати спокійну модерацію.
- 12 Документувати й публічно презентувати історію суднобудування і мореплавства Херсона (музеї, усна історія моряків, цифрові архіви) як інструмент збереження ідентичності під час і після деокупації;
- 13 Інтегрувати морську тематику в місцевий бренд та освітні програми для молоді, щоб зупинити відтік кадрів;
- 14 Налагодити спілкування з місцями компактного проживання родин моряків в Європі як інструмент для вивчення адаптації чи соціології «повернення»;
- 15 Враховувати «морський фактор» під час розробки регіональних стратегій та політик.

Херсонській обласній військовій адміністрації:

- 1 Публічно розмежувати з ХМБА повноваження, ресурси та відповідальність у питаннях відновлення і роботи з громадою.
- 2 Не підміняти міське представництво обласним: рішення, що формують образ і культурну політику Херсона, мають проходити окреме міське обговорення.
- 3 Забезпечити участь представників ХМБА та громадськості у розподілі ресурсів, які прямо стосуються міста, і публікувати обґрунтування пріоритетів.

Центральним органам влади:

- 1 Розробити спеціальні способи житлового відновлення для прифронтових громад, де повернення залежить не лише від ремонту житла, а й від гарантій безпеки та доступу до послуг.
- 2 Забезпечити переносимість соціальних, адміністративних і компенсаційних послуг для людей, які фізично не перебувають у громаді.
- 3 Передбачити програми тимчасових професійних місій, стимулювання бізнесу та працевлаштування для повернення фахівців.
- 4 Підтримати національне документування досвіду окупації та спротиву Херсона як частини історії війни за незалежність.

Донорам і міжнародним організаціям:

- 1 Фінансувати не лише ремонт і будівництво, а й роботу, яка підтримує зв'язок між людьми: діалоги, культурні програми, архіви, цифрові сервіси та спільні проекти.
- 2 Підтримувати багаторічні програми, а не лише разові заходи. Довіра і рішення про повернення формуються протягом тривалого часу.
- 3 Вимагати від проєктів одночасного залучення мешканців Херсона та херсонців поза громадою.
- 4 Уникати програм, які створюють конкуренцію між групами отримувачів; оцінювати вплив на справедливість і згуртованість.

- 5 Програми повернення варто будувати навколо універсальних благ — безпеки, житла, роботи, освіти, медицини та прозорих сервісів — а не навколо окремих виплат лише за факт повернення. Спеціальна підтримка можлива для конкретних вразливостей, але її критерії мають бути однаково зрозумілими херсонцям у громаді та поза нею.
- 6 Додавати психологічну підтримку до програм участі, повернення, культури та роботи з пам'яттю, а не залишати її окремою другорядною послугою.
- 7 Підтримувати створення єдиного навігатора послуг і незалежний моніторинг справедливості доступу до допомоги для мешканців у громаді та поза нею.

Організаціям громадянського суспільства та медіа:

- 1 Створювати безпечні місця для обговорення складних тем, а не обмежуватися позитивними гаслами про єдність.
- 2 Документувати повсякденний досвід усіх частин громади, включно з тими, хто залишився, евакуювався, живе за кордоном, повернувся або не планує повертатися.
- 3 Поряд із новинами про обстріли розповідати про послуги, способи участі, культурне життя, роботу фахівців і плани на майбутнє.
- 4 Поширювати навички критичного споживання інформації, оскільки телеграм одночасно є головним каналом новин і головним джерелом фейків в уявленні мешканців.

Культурним та освітнім установам:

- 1 Працювати з херсонцями незалежно від того, де під час війни розташована сама установа.
- 2 Створювати програми про історію міста, окупацію, спротив, Каховську катастрофу, міграцію та відновлення з участю мешканців різного віку.
- 3 Підтримувати українську мову через доступну культурну продукцію і не використовувати мову як засіб стигматизації.
- 4 Розвивати молодіжні обміни, літні школи та безпечні зустрічі дітей і підлітків із різних частин розпорошеної громади.

Індикатори згуртованості та моніторинг

Система моніторингу має бути простою і придатною для щорічного використання. Достатньо восьми базових показників, які можна виміряти коротким опитуванням, даними цифрових сервісів та адміністративною статистикою:

- частка херсонців, які вважають громаду згуртованою;
- частка херсонців поза громадою, які щонайменше раз на квартал беруть участь у її житті — консультаціях, проєктах, донатах, професійній або культурній діяльності;
- кількість спільних ініціатив, у яких одночасно беруть участь херсонці в громаді та поза нею;
- рівень довіри до ХМВА, ХОВА та інституцій-партнерів, а також частка людей, яким зрозумілий розподіл їхніх повноважень;

- частка мешканців, які відчують можливість впливати на рішення громади та отримують відповідь на подані пропозиції;
- частка людей, які знають, куди звертатися по соціальну, гуманітарну, психологічну та компенсаційну допомогу;
- динаміка намірів повернення за різних безпекових сценаріїв, окремо для практичного і символічного наміру;
- кількість задокументованих свідчень, культурних і освітніх продуктів, створених за участі різних груп громади.

Методика має бути стабільною: однакові формулювання запитань, окремий аналіз для херсонців у громаді та поза нею, а результати — у відкритому щорічному звіті. Поглиблені інтерв'ю можна проводити раз на два роки або після суттєвої зміни безпекової ситуації.

Термінологічна примітка. У документі використовуються нейтральні формулювання «херсонці в громаді» та «херсонці поза громадою». Вони охоплюють людей із різним правовим статусом і не створюють поділу на «справжніх», «корінних» або більш чи менш належних до міста.

ВИСНОВОК

Херсонська громада збереглася попри окупацію, масовий виїзд, руйнування і щоденну небезпеку. Її головна сила — відчуття належності до міста, яке після 2022 року тісно поєдналося з українською громадянською ідентичністю. Але самої локальної гордості недостатньо. Без участі людей, справедливих правил і зрозумілого бачення майбутнього вона може залишитися лише ностальгією.

Повернення — це не лише переїзд після війни. Уже зараз херсонці мають зберігати можливість знати, що відбувається в місті, впливати на рішення, працювати для громади, сперечатися, створювати проєкти й вкладати ресурси. Фізичне повернення буде ймовірнішим, якщо до цього не втрачено людські, професійні та громадянські зв'язки.

Зберегти громаду не означає стерти різницю між досвідом тих, хто залишився, і тих, хто виїхав. Потрібні правила, за яких обидва досвіди визнаються і жодна група не вважає, що має більше прав на місто. Майбутнє Херсона мають формувати всі, хто вважає його своїм. Тоді люди, які живуть у різних місцях, зможуть не лише зберігати зв'язок, а й спільно працювати над майбутнім міста.

Додаток. Принципи комунікації з розпорошеною громадою

Комунікація впливає на згуртованість. Тон, слова і спосіб пояснення рішень можуть або зменшувати відстань між групами, або посилювати її. Для Херсонської громади варто дотримуватися таких принципів:

1. Говорити про одну громаду з різними життєвими обставинами. Формулювання «херсонці в громаді» та «херсонці поза громадою» є нейтральнішими за протиставлення «ті, хто залишився» і «ті, хто виїхав».
2. Не романтизувати небезпеку. Стійкість мешканців має бути визнана, але життя під обстрілами не повинно подаватися як моральна норма або обов'язок.
3. Не обіцяти масового швидкого повернення. Потрібно чесно говорити про сценарії, ризики, доступні послуги та часові горизонти.
4. Пояснювати, чому рішення є справедливим. У кожній програмі підтримки потрібно прямо називати, чому обрано саме ці групи, критерії та обсяги допомоги.
5. Показувати Херсон не лише через руйнування. Новини про небезпеку мають доповнюватися історіями праці, культури, навчання, взаємодопомоги, підприємництва і планування майбутнього.
6. Визнавати невизначеність. У ситуації війни чесне «ми не знаємо, але готуємо такі сценарії» викликає більше довіри, ніж категоричні прогнози.
7. Забезпечувати двосторонність. Кожне велике повідомлення про відновлення чи повернення має містити простий канал для реакції, запитань та пропозицій.
8. Використовувати доступну українську мову без канцеляризмів та адаптовані формати.
9. Захищати приватність і безпеку. Публічне висвітлення історій мешканців, військових, волонтерів і постраждалих має відбуватися лише за усвідомленою згодою.
10. Регулярно перевіряти, як люди сприймають повідомлення. Варто вимірювати не лише охоплення, а й те, чи зрозуміли люди зміст, чи довіряють джерелу, чи відчувають себе представленими і чи готові діяти.

Варто підготувати короткі правила комунікації для підрозділів ХМБА та партнерських організацій. У них слід визначити бажані й небажані формулювання, порядок відповіді на конфліктні теми, правила роботи з чутливими історіями та спосіб швидко виправляти помилки.

ПЛАН ДІЙ ЗІ СТІЙКОСТІ ТА ВІДНОВЛЕННЯ ХЕРСОНСЬКОЇ ГРОМАДИ

(рекомендації на основі результатів дослідження громадської думки херсонців)

№ з/п	РЕКОМЕНДАЦІЇ	ТЕРМІН РЕАЛІЗАЦІЇ	ВІДПОВІДАЛЬНІ
ДЕМОКРАТИЧНЕ ВРЯДУВАННЯ ТА ПАРТИСИПАЦІЯ			
1	Розробити єдину рамку комунікації щодо відновлення Херсонської громади	У найближчий перспективі	ХМБА
2	Забезпечити регулярне інформування про реалізацію ключових проєктів та рішень	У найближчий перспективі	ХМБА
3	Запровадити регулярну практику публічного звітування про врахування громадської думки	У найближчий перспективі	ХМБА
4	Розширити практику прямих комунікацій із мешканцями громади	У найближчий перспективі	ХМБА
5	Забезпечити адаптацію комунікації до потреб різних груп населення	У найближчий перспективі	ХМБА
6	Актуалізувати нормативну базу місцевої демократії відповідно до чинного законодавства	У найближчий перспективі	ХМБА
7	Створити постійно діючі консультаційні механізми	У найближчий перспективі	ХМБА
8	Відновити та підтримати механізми бюджету участі	Після стабілізації безпекової ситуації	ХМБА
9	Створити програму підтримки локальних громадських ініціатив	Після стабілізації безпекової ситуації	ХМБА
10	Розвивати цифрові формати громадської участі	У найближчий перспективі	ХМБА
11	Створити цифрову платформу моніторингу відновлення громади	У найближчий перспективі	ХМБА

№ з/п	РЕКОМЕНДАЦІЇ	ТЕРМІН РЕАЛІЗАЦІЇ	ВІДПОВІДАЛЬНІ
12	Запровадити «Онлайн-кабінет херсонця»	У найближчий перспективі	ХМБА
13	Забезпечити системне залучення внутрішньо переміщених херсонців до процесів прийняття рішень	У найближчий перспективі	ХМБА
14	Запровадити практику публічного звітування про результати консультацій	У найближчий перспективі	ХМБА
15	Створювати тематичні дорадчі та робочі групи з питань відновлення громади	У найближчий перспективі	ХМБА
16	Використовувати дорадчий та діалоговий підхід під час підготовки рішень	У найближчий перспективі	ХМБА
17	Забезпечити відкритий доступ до інформації про пріоритети та процеси відновлення громади	У найближчий перспективі	ХМБА
18	Підвищити прозорість діяльності консультативно-дорадчих органів та робочих груп	У найближчий перспективі	ХМБА
19	Запровадити систему публічного моніторингу виконання стратегічних документів громади	У найближчий перспективі	ХМБА
20	Оприлюднювати інформацію про результати використання зовнішньої допомоги та ресурсів відновлення	У найближчий перспективі	ХМБА
21	Розвивати культуру публічної підзвітності органів влади	У найближчий перспективі	ХМБА
22	Підтримувати розвиток цифрових інструментів демократії та електронної участі	У найближчий перспективі	ЦОВВ
23	Підтримувати поширення кращих практик демократичного врядування та громадської участі	У найближчий перспективі	ЦОВВ
24	Підтримувати розвиток механізмів громадської участі як складової процесів відновлення	У найближчий перспективі	Міжнародні донори та партнери з розвитку
25	Інвестувати у розвиток спроможності громад до проведення консультацій та діалогу	У найближчий перспективі	Міжнародні донори та партнери з розвитку
26	Підтримувати залучення внутрішньо переміщених осіб до процесів відновлення громад походження	У найближчий перспективі	Міжнародні донори та партнери з розвитку
27	Сприяти розвитку міжсекторального партнерства	У найближчий перспективі	Міжнародні донори та партнери з розвитку

№ з/п	РЕКОМЕНДАЦІЇ	ТЕРМІН РЕАЛІЗАЦІЇ	ВІДПОВІДАЛЬНІ
28	Підтримувати розвиток місцевих організацій громадянського суспільства	У найближчий перспективі	Міжнародні донори та партнери з розвитку
29	Підтримувати інструменти прозорості та підзвітності у процесах відновлення	У найближчий перспективі	Міжнародні донори та партнери з розвитку
30	Сприяти розвитку діалогу між громадою та органами влади	У найближчий перспективі	ОГС
31	Ініціювати та проводити громадські консультації з питань відновлення громади	У найближчий перспективі	ОГС
32	Сприяти представленню інтересів різних соціальних груп	У найближчий перспективі	ОГС
33	Підтримувати залучення внутрішньо переміщених херсонців до життя громади	У найближчий перспективі	ОГС
34	Здійснювати громадський моніторинг процесів відновлення	У найближчий перспективі	ОГС
35	Розвивати культуру участі та громадянської активності	У найближчий перспективі	ОГС
36	Посилювати міжсекторальне партнерство	У найближчий перспективі	ОГС
СОЦІАЛЬНО-ГУМАНІТАРНА ПІДТРИМКА ТА ЯКІСТЬ ЖИТТЯ			
37	Запровадити окремий правовий режим (статус) прифронтової територіальної громади з адаптованими стандартами надання соціальних послуг, спрощеними процедурами та підвищеними нормативами фінансування соціальної сфери, а також гарантіями і страховим захистом для працівників соціальної, комунальної та медичної сфер, які працюють у зоні бойових дій	У найближчий перспективі	КМУ, готує Мінсоцполітики
38	Спростити та пришвидшити механізми компенсації за пошкоджене і зруйноване майно	У найближчий перспективі	КМУ, готує Мінрозвитку
39	Переглянути категоріальний підхід до гуманітарної та соціальної допомоги для прифронтових громад: доповнити категорії оцінкою фактичної нужденності, передбачити «швидкі» виплати новопостраждалим від обстрілів, усунути випадіння «позакатегорійного» населення	У найближчий перспективі	КМУ, готує Мінсоцполітики

№ з/п	РЕКОМЕНДАЦІЇ	ТЕРМІН РЕАЛІЗАЦІЇ	ВІДПОВІДАЛЬНІ
40	Нормативно розмежувати воєнний і повоєнний сценарії стратегічного планування для прифронтових громад	У найближчий перспективі	КМУ, готує Мінрозвитку
41	Розробити державну житлову політику для деокупованих і прифронтових громад, а також політику підтримки повернення населення	У найближчий перспективі	КМУ, готує Мінрозвитку
42	Передбачити правові підстави та фінансування дистанційної освіти, виїзних освітніх програм, таборів і обмінів для дітей із прифронтових громад; врегулювати функціонування безпечних (підземних) освітніх просторів	У найближчий перспективі	КМУ, готує МОН
43	Встановити гідний рівень оплати праці для працівників соціальної сфери, запровадити підвищувальні коефіцієнти за роботу в умовах зони бойових дій з реальними механізмами фінансового забезпечення	У найближчий перспективі	КМУ, готує Мінсоцполітики
44	Створити єдину актуальну інформаційну точку про соціально-гуманітарну підтримку (онлайн-довідник + друкована версія + гаряча лінія)	У найближчий перспективі	ХОВА, ХМБА
45	Використовувати високе охоплення телеграм-каналів для адресного інформування про соціальні послуги	У найближчий перспективі	ХОВА, ХМБА
46	Пріоритезувати протидроновий захист маршрутів життєзабезпечення та безпекові протоколи для соціальних, комунальних і медичних працівників	У найближчий перспективі	ХОВА, ХМБА
47	Розгорнути мобільні мультидисциплінарні бригади з надомним обслуговуванням людей, які не можуть самостійно пересуватися, і виїздами до сільських населених пунктів громади; вести реєстр маломобільних осіб для евакуації та адресної допомоги	У найближчий перспективі	ХОВА, ХМБА
48	Інституціалізувати партнерство з громадським сектором: спільне картування потреб і покриття, координаційна рада з гуманітарного реагування, делегування соціальних послуг громадським організаціям та благодійним фондам з муніципальним співфінансуванням	У найближчий перспективі	ХОВА, ХМБА

№ з/п	РЕКОМЕНДАЦІЇ	ТЕРМІН РЕАЛІЗАЦІЇ	ВІДПОВІДАЛЬНІ
49	Зберігати та розвивати кадрове ядро виконавчих органів соціального профілю (зокрема в дистанційному форматі) як основу для відновлення повноцінного самоврядування; підтримувати зв'язок з депутатським корпусом і активом громади	У найближчий перспективі	ХОВА, ХМВА
50	Запровадити консолідований облік мешканців громади незалежно від місця перебування (з дотриманням захисту персональних даних) для планування соціальних послуг, компенсацій та повоєнної реінтеграції	У найближчий перспективі	ХОВА, ХМВА
51	Закладати в програмні документи громади два сценарії (воєнний/ повоєнний) та визначати демографічне відновлення головним критерієм успіху повоєнних програм	У найближчий перспективі	ХОВА, ХМВА
52	Підтримувати міжмуніципальну співпрацю прифронтових громад і партнерства з громадами-побратимами в Україні та за кордоном	У найближчий перспективі	ХОВА, ХМВА
53	Сформувати реальну та дієву систему соціального захисту і матеріального забезпечення для працівників надавачів соціальних послуг (закладів) комунальної власності	У найближчий перспективі	ХОВА, ХМВА
54	Перевести максимальну кількість адміністративних і соціальних послуг у дистанційний та виїзний формати	У найближчий перспективі	Державні та комунальні заклади і установи — надавачі послуг жителям Херсонської міської ТГ
55	Відновлювати доступ до вузькопрофільних спеціалістів (виїзні консультативні бригади, телемедицина), забезпечити доставку лікарських засобів додому, інтегрувати психологічну допомогу в первинну ланку, оприлюднювати та регулярно оновлювати графіки прийому лікарів	У найближчий перспективі	Державні та комунальні заклади і установи — надавачі послуг жителям Херсонської міської ТГ у сфері охорони здоров'я
56	Розвивати мережу безпечних освітніх просторів (підземні класи, центри в укриттях), поєднувати дистанційне навчання з очними соціалізаційними заходами, систематизувати виїзні табори та програми обмінів для дітей	У найближчий перспективі	Державні та комунальні заклади і установи — надавачі послуг жителям Херсонської міської ТГ у сфері освіти

№ з/п	РЕКОМЕНДАЦІЇ	ТЕРМІН РЕАЛІЗАЦІЇ	ВІДПОВІДАЛЬНІ
57	Пріоритезувати ремонт ліфтів та утримання будинків з огляду на потреби літніх мешканців; разом з адміністрацією напрацювати рішення щодо збирання, сортування та повторного використання відходів руйнувань	У найближчий перспективі	Комунальні підприємства
58	Запровадити системну підтримку персоналу установ: безпекові інструктажі та засоби захисту, психологічна супервізія, профілактика вигорання, гнучкі графіки, страхування	У найближчий перспективі	Державні та комунальні заклади і установи — надавачі послуг жителям Херсонської міської ТГ
59	Розвивати кейс-менеджмент (патронат, соціальний супровід): закріплення соціального працівника за родинами загиблих, пораненими, новопостраждалими від обстрілів — із супроводом «від події до вирішення» (компенсації, ремонт, психологічна допомога)	У найближчий перспективі	Державні та комунальні заклади і установи — надавачі послуг жителям Херсонської міської ТГ
60	Зміщувати фокус від разової роздачі допомоги до моделі «допомога + стійкість»	У найближчий перспективі	ОГС
61	Адвокатувати перед донорами перегляд категоріальних критеріїв на користь оцінки фактичної нужденності та фінансування роботи з «позакатегорійним» населенням прифронтової громади	У найближчий перспективі	ОГС
62	Розширювати доступ до соціальних послуг для груп населення й територій, які залишаються недостатньо охопленими	У найближчий перспективі	ОГС
63	Інвестувати в безпеку та стійкість власних команд, враховуючи цілеспрямовані атаки на гуманітарні місії	У найближчий перспективі	ОГС
64	Працювати з обома частинами розділеної громади: херсонцями, які залишаються у громаді, і які вимушено виїхали з неї	У найближчий перспективі	ОГС
65	Продовжувати розвивати дослідницьку функцію як суспільний інструмент зворотного зв'язку, планування послуг і адвокації	У найближчий перспективі	ОГС

№ з/п	РЕКОМЕНДАЦІЇ	ТЕРМІН РЕАЛІЗАЦІЇ	ВІДПОВІДАЛЬНІ
66	Готуватися до ролі рушія повоєнного відновлення: розбудовувати інституційну спроможність, розвивати партнерства із міжнародними фондами та брати участь у розробленні повоєнних програм із забезпечення житлом, реінтеграції та демографічного відновлення	У найближчий перспективі	ОГС
ЕКОНОМІЧНА СТІЙКІСТЬ ТА ІНФРАСТРУКТУРА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ			
Підтримка працюючого бізнесу			
67	Створити оперативний реєстр суб'єктів господарювання громади	Упродовж найближчих 6-ти місяців	ХМВА
68	Запровадити малі ваучери стійкості для критичних локальних сервісів	Упродовж найближчих 6-ти місяців	ХОВА, ХМВА, донори, бізнес
69	Перейти від разових грантів до пакетів супроводу: мікрогрант плюс бухгалтерська, юридична, грантова, податкова й безпекова консультація	Упродовж найближчих 6-ти місяців	ХОВА, ХМВА, донори, бізнес
70	Сформувати локальний механізм закупівель у херсонських підприємств для потреб комунальних служб, соціальних закладів, гуманітарних проєктів і донорських програм	Упродовж найближчих 6-ти місяців	ХОВА, ХМВА, донори, бізнес
71	Запровадити фінансові пакети підтримки місцевого бізнесу: мікрогрант на відновлення/обладнання + пільговий кредит або гарантія	У період з 6 по 24 місяці з моменту надання рекомендації	ХОВА, ХМВА, донори, бізнес, фінансові установи
72	Запустити програму підтримки повернення релокованих херсонських підприємств: консультації, пошук приміщень, участь у закупівлях, доступ до фінансових програм	У період з 6 по 24 місяці з моменту надання рекомендації	ХОВА, ХМВА, донори, бізнес, центри підтримки підприємництва
73	Створити програму бізнес-інкубації для мікро- і малого бізнесу: навчання, менторство, грантовий супровід, допомога з бухгалтерією, податками й закупівлями	У період з 6 по 24 місяці з моменту надання рекомендації	ХОВА, ХМВА, донори, бізнес, заклади освіти
Робочі місця і самозайнятість			
74	Запустити програму громадських робіт з оплатою праці, страхуванням, засобами захисту і чіткими безпековими протоколами.	Упродовж найближчих 6-ти місяців	ХМВА, Херсонський обласний і Херсонський міський центри зайнятості, ЦЗ, ОГС, донори, заклади освіти

№ з/п	РЕКОМЕНДАЦІЇ	ТЕРМІН РЕАЛІЗАЦІЇ	ВІДПОВІДАЛЬНІ
75	Створити короткі навчальні курси під реальні потреби громади (електрики, сантехніки, оператори генераторів і систем резервного живлення, водії, фахівці з ремонту вікон і покрівель, соціальні помічники тощо)	Упродовж найближчих 6-ти місяців	ХМБА, Херсонський обласний і Херсонський міський центри зайнятості, ОГС, донори, заклади освіти
76	Для херсонців, які виїхали, запропонувати дистанційний формат участі: проектування, бухгалтерія, комунікації, дизайнерські послуги, юридичний супровід, написання заявок, менторство для місцевого бізнесу	Упродовж найближчих 6-ти місяців	ХМБА, Херсонський обласний і Херсонський міський центри зайнятості, ОГС, донори, заклади освіти
77	Розгорнути систему коротких курсів під потреби відновлення: ремонтники, електрики, сантехніки, оператори генераторів, соціальні помічники, фахівці з обліку пошкоджень	У період з 6 по 24 місяці з моменту надання рекомендації	ХМБА, Херсонський обласний і Херсонський міський центри зайнятості, ОГС, донори, заклади освіти
78	Передбачити службове або тимчасове житло для працівників критичних сфер: комунальні служби, медицина, соціальні послуги, освіта, аварійні бригади	У період з 6 по 24 місяці з моменту надання рекомендації	ЦОВВ (у частині державних житлових програм), ХМБА, ХОВА, профільні комунальні та державні установи, донори
Критична інфраструктура та житлово-комунальне господарство			
79	Провести енергоаудит житлового фонду	Упродовж найближчих 6-ти місяців	ХОВА, ХМБА, міські та обласні комунальні підприємства – надавачі послуг херсонцям, донори
80	Спростити процедури встановлення індивідуального опалення там, де це технічно можливо й безпечно	Упродовж найближчих 6-ти місяців	ХОВА, ХМБА, комунальні підприємства, донори
81	Забезпечити резервне живлення для водопостачання, медичних установ, пунктів обігріву, соціальних сервісів, зв'язку, диспетчерських служб, критичних ліфтів і транспортної інфраструктури	Упродовж найближчих 6-ти місяців	ХОВА, ХМБА, комунальні підприємства, донори

№ з/п	РЕКОМЕНДАЦІЇ	ТЕРМІН РЕАЛІЗАЦІЇ	ВІДПОВІДАЛЬНІ
82	Підготувати програму міні-котелень для будинків і кварталів	У період з 6 по 24 місяці з моменту надання рекомендації	ХОВА, ХМВА, комунальні підприємства, донори
83	Провести енергоаудит і визначити будинки, де доцільні утеплення, модернізація мереж, індивідуальне або локальне теплопостачання	У період з 6 по 24 місяці з моменту надання рекомендації	ХОВА, ХМВА, комунальні підприємства, донори, ОСББ, енергоаудитори
84	Забезпечити поступовий перехід до децентралізованих систем тепла й резервного живлення для будинків, кварталів і критичних об'єктів	У період з 6 по 24 місяці з моменту надання рекомендації	ХОВА, ХМВА, комунальні підприємства, донори
85	Створити резерв критичних матеріалів і комплектуючих для водопостачання та водовідведення (труби, насоси, реагенти, запчастини) та передбачити резервні схеми доставки води	Упродовж найближчих 6-ти місяців	ХМВА, КП «Водоканал», ХОВА, донори, ДСНС (за потреби)
86	Запровадити пакет підтримки працівників комунальних служб, які працюють у небезпечних умовах: доплати, страхування, засоби захисту, психологічна допомога, навчання з безпеки	Упродовж найближчих 6-ти місяців	ЦОВВ (у випадку, якщо потрібні державні доплати або нормативні зміни), ХМВА, ХОВА, комунальні підприємства, донори
87	Визначити будинки з високою часткою маломобільних людей і пріоритетно підтримувати там ліфти, освітлення входів, укриття та доставку послуг додому	Упродовж найближчих 6-ти місяців (для визначення переліку будинків), 6–24 місяці (для здійснення ремонтів)	ХМВА, комунальні підприємства, ОСББ, соціальні служби, ОГС, донори
88	Підготувати багаторівневу житлову програму: невідкладні ремонти, компенсації, оновлення застарілого фонду, соціальне і службове житло	У період з 6 по 24 місяці з моменту надання рекомендації	ЦОВВ (у частині формування та реалізації державної політики), ХМВА, ХОВА, ОСББ, донори
89	Визначити житло, яке конструктивно або економічно недоцільно відновлювати, і підготувати рішення щодо демонтажу або нового будівництва	Упродовж найближчих 6-ти місяців (для визначення критеріїв та проведення первинної оцінки), 6–24 місяці (для ухвалення відповідних рішень)	ЦОВВ (у частині встановлення стандартів і забезпечення фінансування), ХМВА, ХОВА, профільні експерти, балансоутримувачі, ОСББ

№ з/п	РЕКОМЕНДАЦІЇ	ТЕРМІН РЕАЛІЗАЦІЇ	ВІДПОВІДАЛЬНІ
90	Залучати мешканців, у тому числі тих, хто виїхав, до обговорення районних планів відновлення	Постійно	ХМВА, ОГС, ОСББ, донори, місцеві медіа
Транспорт і безпечна мобільність			
91	Створити публічну, але безпеково виважену систему інформування про актуальні маршрути, зміни в русі, небезпечні зони, точки допомоги й контакти служб	Упродовж найближчих 6-ти місяців	ХМВА, перевізники, ОГС, донори
92	Організувати соціальний транспорт для маломобільних громадян, людей похилого віку, пацієнтів медичних закладів і мешканців віддалених частин громади	Упродовж найближчих 6-ти місяців	ХМВА, перевізники, ОГС, донори
93	Підтримати транспортні бізнеси та перевізників через компенсацію частини витрат на паливо, ремонт, зв'язок і безпекове обладнання	Упродовж найближчих 6-ти місяців	ХМВА, перевізники, ОГС, донори
94	Облаштовувати безпечніші очікувальні точки на маршрутах: укриття, навіси, захисні екрани, інформаційні таблички, освітлення, резервний зв'язок	Упродовж найближчих 6-ти місяців	ХМВА, перевізники, ОГС, донори
95	Переглянути маршрутну мережу з урахуванням безпеки, доступу до лікарень, соціальних служб, гуманітарних точок і місць роботи	У найближчій перспективі	ХМВА, перевізники, ОГС, донори
96	Узгодити транспортні маршрути та соціальний транспорт із графіками лікарень, ЦНАПів, соціальних служб і гуманітарних пунктів	У найближчій перспективі	ХМВА, перевізники, ОГС, донори, медичні й соціальні установи
Поводження з відходами руйнувань			
97	Провести інвентаризацію основних місць накопичення відходів руйнувань і визначити тимчасові майданчики з контролем безпеки та екології	Упродовж найближчих 6-ти місяців	ЦОВВ, ХМВА, комунальні підприємства, донори, бізнес
98	Визначити тимчасові майданчики з контролем безпеки та екології	Упродовж найближчих 6-ти місяців	ЦОВВ, ХМВА, комунальні підприємства, донори, бізнес
99	Створити прості правила сортування відходів руйнувань для ОСББ, комунальників і підрядників	Упродовж найближчих 6-ти місяців	ЦОВВ, ХМВА, комунальні підприємства, донори, бізнес
100	Підготувати донорський проєкт для мобільного обладнання з дроблення, сортування та первинної переробки будівельних відходів	У період з 6 по 24 місяці з моменту надання рекомендації	ЦОВВ, ХМВА, комунальні підприємства, донори, бізнес

№ з/п	РЕКОМЕНДАЦІЇ	ТЕРМІН РЕАЛІЗАЦІЇ	ВІДПОВІДАЛЬНІ
101	Створити умови для повторного використання придатних матеріалів із відходів руйнувань: бетон, цегла, метал, деревина, інертні матеріали	У період з 6 по 24 місяці з моменту надання рекомендації	ХМБА, комунальні підприємства, донори, бізнес, підрядники, ХОВА і профільні органи (щодо дотримання екологічних вимог)
102	Пов'язати сферу поводження з відходами руйнувань з програмою оплачуваних громадських робіт і професійного навчання	У період з 6 по 24 місяці з моменту надання рекомендації	ЦОВВ, ХМБА, комунальні підприємства, донори, бізнес
Залучення ресурсів та інвестицій			
103	Сформувати проєктний портфель громади	Упродовж найближчих 6-ти місяців	ХОВА, ХМБА
104	Провести аудит земельних ділянок, промислових майданчиків, комунального майна та об'єктів для потенційних інвестиційних проєктів	Упродовж найближчих 6-ти місяців	ЦОВВ (у частині об'єктів державної власності), ХМБА, ХОВА, балансоутримувачі, комунальні підприємства, БТІ
105	Підготувати безпекові сценарії для інвестиційних і відновлювальних проєктів: що можна робити зараз, що – після стабілізації, що – після завершення бойових дій	Упродовж найближчих 6-ти місяців	ХОВА, ХМБА, ДСНС (у межах повноважень), профільні служби
106	Підготувати якісні інвестиційні та донорські проєкти: ТЕО, енергоаудити, правовий аудит майна, оцінка безпекових і фінансових загроз, громадські консультації	У період з 6 по 24 місяці з моменту надання рекомендації	ЦОВВ (за потреби погодження державних програм), ХМБА, ХОВА, міжнародні донори, профільні консультанти
107	Підготувати правову рамку спеціального режиму для деокупованих і прифронтових громад півдня	У період з 6 по 24 місяці з моменту надання рекомендації	ЦОВВ
108	Підготувати пакет перших пілотних інвестиційних угод для запуску після стабілізації безпекової ситуації	У період з 6 по 24 місяці з моменту надання рекомендації	ЦОВВ, ХОВА, ХМБА
Справедлива політика повернення			
109	Комунікувати з мешканцям щодо принципів справедливої політики повернення: підтримка не є «премією за виїзд», а інструментом повернення людського ресурсу	Упродовж найближчих 6-ти місяців	ЦОВВ, ХОВА, ХМБА, ОГС, місцеві медіа

№ з/п	РЕКОМЕНДАЦІЇ	ТЕРМІН РЕАЛІЗАЦІЇ	ВІДПОВІДАЛЬНІ
110	Створити онлайн-формати участі херсонців, які виїхали: консультації, опитування, робочі групи, менторство, участь у плануванні	Упродовж найближчих 6-ти місяців	ХОВА, ХМВА, ОГС
111	Формувати пакети підтримки повернення, які поєднують житлове рішення, роботу/самозайнятість і доступ до базових послуг	У період з 6 по 24 місяці з моменту надання рекомендації	ЦОВВ (у частині житлових програм), ХОВА, ХМВА, ОГС
112	Запровадити цільові умови повернення для фахівців критичних сфер життєдіяльності громади (житло, доплати, безпечне робоче місце, соціальний пакет)	У період з 6 по 24 місяці з моменту надання рекомендації	ЦОВВ (у частині державних гарантій), ХМВА, ХОВА, комунальні підприємства, медичні, освітні, соціальні установи, донори
113	Забезпечити соціальну інтеграцію тих, хто повертається: доступ до послуг, консультацій, громадської участі, психологічної підтримки	У період з 6 по 24 місяці з моменту надання рекомендації	ХМВА, соціальні служби, ОГС, донори, місцеві медіа
СОЦІОКУЛЬТУРНА ЗГУРТОВАНІСТЬ ТА ІДЕНТИЧНІСТЬ ГРОМАДИ			
Реєстр і мережа громади			
114	Створити добровільний реєстр херсонців у громаді та поза нею; запустити цифровий кабінет мешканця	Упродовж найближчих 12-ти місяців	ХМВА, ЦНАП, ОГС, донори
Рада розпорошеної громади			
115	Створити консультативну раду з представників херсонців у місті, інших регіонах та за кордоном	Упродовж найближчих 6-ти місяців	ХМВА, ОГС
Осередки херсонців			
116	Підтримати мережу клубів у містах України та за кордоном через малі гранти і спільні стандарти	У період з 6 по 18 місяці з моменту надання рекомендації	ОГС, культурні установи, донори
Програма професійного залучення			
117	Створити банк компетенцій як платформу, де херсонці в різних регіонах України та за кордоном можуть пропонувати свої послуги для інших херсонців	У період з 6 по 24 місяці з моменту надання рекомендації	ХМВА, бізнес, заклади вищої освіти, ОГС
Політика повернення			
118	Підготувати сценарний пакет умов повернення (безпека, житло, робота, медицина, освіта), регулярно оновлювати дані	У період з 6 по 18 місяці з моменту надання рекомендації	ЦОВВ, ХОВА, ХМВА

№ з/п	РЕКОМЕНДАЦІЇ	ТЕРМІН РЕАЛІЗАЦІЇ	ВІДПОВІДАЛЬНІ
Програма справедливості			
119	Розробити принципи підтримки тих, хто залишився, і тих, хто повертається; провести громадські діалоги	Упродовж найближчих 18-ти місяців	ХМБА, соціальні служби, ОГС
Символічна карта міста			
120	Провести дослідження і відкриті консультації щодо образів, місць, постатей і подій Херсона	У період з 6 по 18 місяці з моменту надання рекомендації	Музеї та інші заклади культури, заклади вищої освіти, ОГС
Архів і музей війни			
121	Розгорнути цифровий архів, підготувати концепцію музею та мережі місць пам'яті	Упродовж найближчих 36-ти місяців	Український інститут національної пам'яті, архіви, музеї, ОГС
Меморіальна політика			
122	Створити фахову раду, правила комеморації і процедуру відкритого конкурсу після завершення війни	У період з 12 по 36 місяці з моменту надання рекомендації	ХМБА із залученням (за згодою) родин загиблих, митців, істориків
Розподілена культурна програма			
123	Проводити спільні культурні події в Херсоні, інших містах та онлайн; підтримувати театр, локальну історію і молодіжні проєкти	Упродовж найближчих 36-ти місяців	Культурні установи, ОГС, донори
Міська суб'єктність і прозорість			
124	Оприлюднити розподіл повноважень ХМБА і ХОВА, створити реєстр рішень та пропозицій громади, запровадити окремі міські консультації щодо символічної політики й відновлення	Упродовж найближчих 6-ти місяців	ХМБА, ХОВА, ОГС



Міжнародний фонд «Відродження» – одна з найбільших благодійних фондаций в Україні, що з 1990-го року допомагає розвивати в Україні відкрите суспільство на основі демократичних цінностей. За час своєї діяльності Фонд підтримав більше 20 тисяч проектів на суму понад 350 мільйонів доларів США.

Сайт: www.irf.ua

Facebook: www.facebook.com/irf.ukraine

Фонд Східна Європа – благодійна неприбуткова організація. Фонд є одним із лідерів громадського сектору в Україні, який реалізував понад 100 програм різного масштабу, тривалості та складності. Між напрямків діяльності – розвиток демократії та громадянського суспільства, гуманітарне реагування та відновлення, впровадження електронного урядування та багато іншого. Місія Фонду – трансформувати Україну в державу, яка служить людям та їх захищає.

Сайт: <https://eef.org.ua/>

Facebook: <https://www.facebook.com/eef.org.ua>

Норвезьке агентство з питань розвитку (Norad) – ключовий урядовий орган відповідальний за реалізацію міжнародної політики розвитку Норвегії. У тісній співпраці з глобальними партнерами Norad прагне до більш зеленого та справедливого світу, де поважаються права людини й ніхто не залишається осторонь. Виступаючи від імені Норвегії, Norad управляє грантами на довгостроковий розвиток і гуманітарну допомогу, а також надає експертні консультації Міністерству закордонних справ Норвегії та Міністерству клімату й навколишнього середовища. Завдяки знанням і співпраці Norad забезпечує реальний вплив норвезької допомоги на глобальний розвиток.

Сайт: www.norad.no

Facebook: www.facebook.com/Norad

Швеція інвестує державні ресурси в міжнародні зусилля з розвитку, спрямовані на покращення умов життя людей, які стикаються з бідністю та утисками в усьому світі. Швеція співпрацює з Україною з 1998 року, підтримуючи незалежні медіа, громадянське суспільство, захист довкілля та соціальні реформи. Сьогодні її довгострокова підтримка також включає відбудову інфраструктури та економічне відновлення, а також гуманітарну допомогу тим, хто постраждав від війни. Ця діяльність здійснюється за підтримки Швеції через Шведське агентство з питань міжнародної співпраці та розвитку (Sida).

Сайт: www.sida.se

Facebook: www.facebook.com/SidaSverige