KSE Центр соціологічних досліджень, децентралізації та регіонального розвитку при Київській школі економіки

NED NATIONAL ENDOWMENT FOR DEMOCRACY
SUPPORTING FREEDOM AROUND THE WORLD

ПРОЄКТНИЙ ПІДХІД В ГРОМАДАХ

РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ КЕРІВНИЦТВА ГРОМАДИ ТА ПРАЦІВНИКІВ ПРОЄКТНИХ ВІДДІЛІВ



Центр соціологічних досліджень, децентралізації та регіонального розвитку
при Київській школі економіки

Автори: Мирослава Савісько, Валентин Гацко
Рецензенти: Олександра Койдель, Володимир Кондзьолка
Контакти: msavisko@kse.org.ua

Документ розроблений в рамках проєкту “Доказова політика для спроможності територіальних громад”, що впроваджується Київською школою економіки (KSE) за підтримки Національного фонду демократії (NED).

Представлені короткі рекомендації з впровадження проєктного підходу та управління на основі даних створено з двох аналітичних записок, методологія яких включала глибинні інтерв’ю з представниками ОМС, консультації з експертами у сфері стратегічного розвитку громад, спостереження. Повна версія аналітичних записок за посиланням.

Серпень 2023

ДЛЯ ЧОГО ПРОЄКТНИЙ ПІДХІД ТА УПРАВЛІННЯ НА ОСНОВІ ДАНИХ?

Програмно-цільовий та проєктний підходи є ключовими вимогами до відновлення та регіонального розвитку на місцевому рівні. В основі системи фінансування від західних партнерів також будуть проєкти. При цьому щонайменше 84%[1] громад в минулому не мали досвіду проєктного менеджменту. У 2021 році 20% опитаних громад не здійснювало проєктну діяльність взагалі, а у 62% громад такою роботою займається голова або ініціативні співробітники[2]. Відсутність або низька увага до проєктного підходу на рівні керівництва та команди органів місцевого самоврядування (ОМС) призводить до втрачених можливостей/переваг проєктно-орієнтованого підходу в управлінні громадою.

ЯКІ ПЕРЕВАГИ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ ТА УПРАВЛІННЯ НА ОСНОВІ ДАНИХ?

- Підвищення ефективності реалізації стратегічних цілей громади
- Концентрація ресурсів на пріоритетних проєктах розвитку, економія
- Посилення взаємодії та координації між відділами ОМС
- Залучення громадськості до формування та моніторингу проєктів
- Прийняття управлінських рішень на основі аналізу даних
- Підзвітність та прозорість діяльності влади для громадян

1 З 1470 територіальних громад наразі наявних в Україні – 84% це малі громади, з населенням до 30 тис.; середні – 13% – до 100 тис., та великі – 3% – більше 100 тис. (Частка станом до 24.02.2022).

2 Онлайн опитування проводилося у 2020-2021 році серед представників територіальних громад, учасників програми «Децентралізація приносить кращі результати та ефективність» (DOBRE). 173 респонденти. – Проєкти соціальної дії: проблеми реалізації в ОТГ. (2022). ст.26

УСПІХИ ГРОМАД, ЯКІ ВЖЕ ВПРОВАДИЛИ СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО ПРОЄКТІВ

«За останні 7-10 років залучили близько 45 мільйонів доларів США для реалізації 50 проєктів за напрямками: усунення наслідків Чорнобильської аварії, бізнес інкубування, розвиток туризму, протидія корупції, інформаційні технології, державно-приватне партнерство, інфраструктурні проєкти, енергоефективність, безбар'єрність тощо. Детальніше про проєктну історію успіху. Для реалізації проєктів у міста створена проєктна команда, де співпрацюють не лише фахівці АРР, а й обов'язково громадські організації, бізнес та влада»

Арина Старовойтова,
директорка КП Агентство регіонального розвитку Славутицької міської ради



«Агенція місцевого економічного розвитку - це "проєктний офіс", який займається фандрейзингом та грантрайтингом. Наша задача бути медіатором між запитами і потребами громади та грантодавцями, донорами, інвесторами. За більш ніж 1 рік діяльності агенція залучила 100 ноутбуків від благодійної організації, отримала агродрон для обробки полів, обладнання для встановлення дахової сонячної станції у лікарні на 1 млн. грн., грант спільно з містом-побратимом Тростянець на розвиток локального підприємництва, перші поставки енергетичного обладнання від німецьких компаній-донорів та інше. Наш фокус - спільна грантова діяльність з містами Європейського Союзу.»



Олександр Карпенко,
директор КП Агенція місцевого економічного розвитку Чортківської міської ради

ЯК ОРГАНІЗУВАТИ ПРОЄКТНИЙ ПІДХІД ТА УПРАВЛІННЯ НА ОСНОВІ ДАНИХ В ГРОМАДІ?

КРОК 1. ЗАПРОВАДИТИ ТА ПРІОРІТЕЗУВАТИ ПРОЄКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В РОБОТІ ОМС.

ДЛЯ ЧОГО?



Лідери громад недостатньо комунікують важливість проєктних менеджерів, не підтримують авторитет проєктних менеджерів в ОМС. Також існує проблема, що працівники, які займаються проєктною діяльністю, залучаються до виконання завдань, не пов'язаних з проєктною роботою. Як результат, проєктні менеджери в громадах:

- перевантажені операційною роботою;
- залишаються з проєктною роботою в громадах розбиратися наодинці, але така робота потребує співпраці різних сторін.

ЩО РОБИТИ?



1.1. Призначити відповідальну особу або створити окремий підрозділ (відділ, управління проєктами і стратегічного планування) рішенням виконкому.

В довгостроковій перспективі ідеально мати в громаді:

- відділи ОМС, які подаються на проєкти, бо мають повноваження влади
- комунальна установу (КУ)[3] зі статусом неприбутковості і засновником ОМС для стратегічних та інноваційних проєктів, бо мають певну незалежність та звільнені від операційної роботи
- ГО, бо мають доступ до фінансових можливостей для неурядових організації
- наодинці, але така робота потребує співпраці різних сторін

3 Для створення КУ (приклади статутів існуючих установ):
Статут комунальної установи Інститут міста Львівської міської ради
Статут комунальної установи "Інститут міста Дрогобича" Дрогобицької міської ради
Статут комунальної установи "Агентство регіонального розвитку" Славутицької міської ради

В КУ Інститут міста ЛМР проєктний відділ відповідає за інноваційні проєкти і підтримку відділів в написанні/подачі нових проєктів. Відділ міжнародного співробітництва ЛМР – за великі сталі проєкти, такі як проєкти з ЄБРР. Окремо є багато громадський організацій, з якими спільно реалізуються проєкти для міста.

1.2. Визначити функції та повноваження відповідальних осіб/підрозділу розпорядженням міського голови.

Важливо: **функція проєктного менеджера в громаді – це більшою мірою про реплікацію собі подібних в інших відділах ОМС – навчання, допомога, підтримка спеціалістів з інших відділів, а не написання проєктів замість цих відділів.** Такий підхід дозволить реалізувати більшу кількість проєктів. Критичною є політична підтримка керівництва на такий підхід.

1.3. Забезпечити відповідні ресурси та оргтехніку для виконання функцій.

1.4. Довести інформацію про визначених відповідальних осіб/створений підрозділ до всіх працівників міської ради.

1.5. Розробити необхідні нормативні документи.

Положення про утворений відділ/управління та положення про постійно діючу робочу групу з розробки грантових проєктів та програм. Підготовлені проєкти положень варто обговорити із залученням експертів та громадськості, внести необхідні зміни і після цього оприлюднити.

КРОК 2. СФОРМУВАТИ ПЕРЕЛІК ПЕРШОЧЕРГОВИХ ПРОЄКТІВ.

ДЛЯ ЧОГО?



Відсутність стратегічних пріоритетів призводить до розпорошеності зусиль та невпевненості в досягненні результатів. Відсутність стратегічного бачення, особливо серед керівництва громад, призводить до постійного гасіння пожеж або подачі на всі проєкти одночасно.

ЩО РОБИТИ?



2.1. Зафіксувати пріоритети громади на наступний 1-3 роки та чітко визначити фокус проєктного(их) менеджера(ів).

Зрозуміло, що в умовах повномасштабної війни стратегічне планування є викликом. Найбільш поширеним серед органів місцевого самоврядування є горизонт планування у 6 місяців[4]. Проте це не означає, що не варто виділяти пріоритети, які роблять громади та Україну більш стійкими до нових викликів.

Важливо, аби документ, не був розширеною програмою соціально-економічного розвитку, а дійсно включав у себе ключові пріоритети. Саме ці пріоритети можуть стати основою для ключових проєктів.

Для громад на заході України пріоритетом може бути інтеграція внутрішньо переміщених осіб. Більше прикладів та можливі етапи визначення пріоритетів у додатку 1.

4 Congress of Local and Regional Authorities (2023, January). Survey on the needs and priorities of local authorities of Ukraine. The provision of services in times of war and post-war recovery. Council of Europe ст. 34 https://rm.coe.int/1680a9f1fe

КРОК 3. ВИЗНАЧИТИ ПОКАЗНИКИ РОЗВИТКУ ТА ДЖЕРЕЛА ДАНИХ.

ДЛЯ ЧОГО?



Визначення базових та цільових показників розвитку громади дозволяє дивитися на зміни в динаміці та змінювати, адаптувати проєкти, які націлені в досягненні визначених пріоритетів. Управління на основі даних суттєво допомогти громадам в управлінні своїми територіями, забезпеченні ефективного розподілу ресурсів та підвищенні якості життя мешканців.

ЩО РОБИТИ?



3.1. Провести аудит наявних даних.
Проведення аудиту дозволяє визначити, які дані наявні, в якому вони стані, формати та процеси управління даними в ОМС. Це дозволить вдосконалити процеси роботи з даними, їх максимальне використання та покращення прийняття рішень на основі даних у малих громадах. Керуватися можна методичкою з аудиту даних Міністерства цифрової трансформації.

3.2. Визначити набори пріоритетних ключових показників.
Оскільки пріоритетні плани уряду на 2023 рік[5] передбачають передачу органам місцевого самоврядування адміністрування місцевих податків і зборів, то органам місцевого самоврядування вже слід звернути увагу на дані, пов'язані з майном та доходами громади. Рекомендуємо для старту обрати 5-7 пріоритетних показників і закріпити методику їх розрахунку.

Приклади наявних систем показників з різних міст України у додатку 2.

3.3. Пов'язати набори пріоритетних ключових показників розвитку з показниками діяльності (KPI) відповідальних осіб.

> *КУ «Інститут міста Дрогобич» має KPI для проєктних менеджерів та управлінців різних рівнів (в тому числі, наприклад, для директорів шкіл), які створені на основі цілей та показників, визначених стратегією. На основі досягнення KPI здійснюється оцінка працівників та вирішується перезаключення договорів.*

Приклад можливих KPI в додатку 3.

5 https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/221-2023-%D1%80#Text

КРОК 4: СФОРМУВАТИ ПРОЄКТНІ КОМАНДИ, РОЗПОДІЛИТИ РОЛІ ТА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ

В КУ Інститут міста ЛМР проєктний відділ відповідає за інноваційні проєкти і підтримку відділів в написанні/подачі нових проєктів. Відділ міжнародного співробітництва ЛМР – за великі сталі проєкти, такі як проєкти з ЄБРР. Окремо є багато громадський організацій, з якими спільно реалізуються проєкти для міста.

КРОК 5. УДОСКОНАЛЮВАТИ НАВИЧКИ ПРАЦІВНИКІВ

ДЛЯ ЧОГО?



Серед опитаних громад у 2022 році: у 75% прдеставників є запит на навики з фандрейзингу, 50% – кризового планування та менеджменту, 41% – проєктного менеджменту. Недостатній рівень знань та навичок може ставати як психологічним бар'єром для подачі на проєкти (наприклад, через страх відсутності кваліфікації/ її підтвердження), так і реальною причиною неуспішності проєктів.

ЩО РОБИТИ?



5.1. Слідкувати за кращими практиками громад у певних сферах.

Місто.ЕМ – це платформа, на якій громади презентують свої портфоліо та проєкти, діляться кращими рішеннями та досягненнями у сфері енергоменеджменту.

Для членів Всеукраїнської асоціації ОТГ доступний обмін інформації між представниками за різними напрямами (Фахові мережі), де представники можуть обговорити проблеми, існуючі рішення і тп. Наприклад, виклики у впровадженні електронного документообігу тощо.

Асоціація малих міст України має платформу "Супермаркет рішень", де у представників громад є можливість в зручний час відвідати тематичну лекцію з професійними спікерами та/або отримати експертну підтримку, корисні знайомства/контакти.

5.2. Користуватися наявними онлайн та офлайн освітніми можливостями.

- Безкоштовна платформа із навчання Дія. Освіта має освітні курси для держслужбовців, зокрема про цифрову грамотність для держслужбовців, цифрову трансформацію, кризові комунікації, цифровізацію процесів у громаді
- Навчальний курс "Аналіз та візуалізація даних" від Міністерства цифрової трансформації
- Навчальні курси "Смарт-громада: управління на основі даних", "Доступ до публічної інформації для розпорядників", "Візуалізація даних"
- Алгоритм проведення земельного аудиту від «U-LEAD з Європою»
- Курси на платформі Дія.Освіта: "Відкриті дані для державних службовців", "Цифрові держслужбовці".
- Методички "Налагодження інфраструктури відкритих даних", "Аудит даних" тощо.

КРОК 6. РОЗШИРЮВАТИ МЕРЕЖУ ПРОЄКТНИХ МЕНЕДЖЕРІВ У ГРОМАДІ ТА ЗАЛУЧАТИ ГРОМАДСЬКІСТЬ

ДЛЯ ЧОГО?



Обмежені можливості кар'єрного росту та конкуренція з більшими містами можуть становити виклики для залучення та утримання кваліфікованого персоналу, найбільше через вищі заробітні плати чи соціальну підтримку працівника/ці. Це особливо критична проблема в малих та середніх громадах, де людських та фінансових спроможностей менше.

ЩО РОБИТИ?



6.1. Проводити стажування молоді в ОМС.

Програма стажувань "Перший кар'єрний крок" у Львівській міській раді діє з 2010 року. Одна з цілей програми – сформувати резерв майбутніх молодих кваліфікованих кадрів. Загалом, у програмі взяло участь понад 14 тис. студентів. Працівники КП Інститут міста та структурних відділів ЛМР є випускниками цієї програми стажування.

Якщо спроможностей на проведення стажування власними силами немає, тоді варто проявляти ініціативу і подаватися на програми від міжнародних донорів, такі як проєкт USAID «ГОВЕРЛА», який проводить програму стажування молоді в ОМС серед громад-партнерок проєкту.

6.2. Проводити власні конкурси проєктів, де подавачами були б ініціативні групи мешканців, ОСН, ОСББ, ГО тощо.

Метою таких конкурсів має бути не механічний перерозподіл місцевого бюджету на більш віддалені населені пункти поза щоденною увагою центру громади, а стимуляція і підтримка діючих громадських організацій і ініціативних громадян в громаді. До повномасштабної війни тільки 13.6% громад впровадили бюджети участі[6], багато з громад не поновлювали практику у 2023 році[7]. Перегляд категорій проєктів дозволить підтримувати такі проєкти, які сприяють національній стійкості, інтеграції ВПО тощо – такий досвід наразі проходить Львів.

6 https://decentralization.gov.ua/news/14598
7 У 2023 році у бюджеті участі в Івано-Франківську виграло 36 проєктів.

Робоча група стосовно громадського бюджету Львова попередньо пропонує реалізовувати тільки ті проєкти, які відповідають обмеженням воєнного часу – наприклад, безбар'єрність та інклюзивність, критичний ремонт чи закупівля обладнання для життєзабезпечення в школах, садках чи інших міських установах і т.д. Також обговорюється розробка спеціальної версії Громадського бюджету воєнного часу для підтримки волонтерських ініціатив або проєктів життєзабезпечення міста[8].

6.3. Навчати подавачів проєктів для підвищення якості проєктних заявок.

Наприклад, Офіс підтримки громадських ініціатив КП «Агентство регіонального розвитку» м. Славутич проводить серію навчань-тренінгів «Як оформити свою ідею?» перед початком прийому проєктів Бюджету участі. Аналогічна діяльність може бути здійснена як допомога громадським організаціям в подачі на проєкти, спрямованих на розвиток громади.

6.4. Залучати громадські організації, бізнес та активних мешканців до проєктів на етапі планування.

Рада внутрішньо переміщених осіб (ВПО), молодіжні ради, ради підприємців – є майданчиком для системної комунікації представників різних груп з місцевою владою для вирішення наявних проблем чи створення можливостей. Ради ВПО показали себе ефективними зокрема в переселенні людей з модульного містечка в тимчасове житло у Кривому Розі, отриманні додаткової фінансової допомоги для дітей у Запоріжжі, реалізації проєктів у Копичинцях тощо. Про переваги та підтримку у створенні ради ВПО за посиланням.

8 https://www.facebook.com/gb.lviv/?locale=ru_RU

КРОК 7. МОНІТОРИНГ, ОЦІНКА ПРОЄКТІВ, ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ ТА ІНСТРУМЕНТІВ

ДЛЯ ЧОГО?



Дані часто використовуються реактивно для задоволення нагальних потреб, таких як обґрунтування рішень або звітування, замість того, щоб системно збиратися і ставати основою для діяльності органів влади. Такий підхід сприяє прийняттю ефективних рішень.

ЩО РОБИТИ?



7.1. Організувати системний збір даних, їхній аналіз та опублікування звітності.

Приклад системного збору даних – Портал "Відкриті дані Львова".

7.2. Автоматизовувати, організувати зворотній зв'язок, підвищувати ефективність проєктів.

Цифрові рішення, які автоматизують збір даних та управління ними у додатку 4.

ЯКІ РИЗИКИ ТА ПРОБЛЕМИ ВАРТО ВРАХОВУВАТИ В ПРОЦЕСІ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ ТА УПРАВЛІННЯ НА ОСНОВІ ДАНИХ?

- Опір змінам з боку посадовців через звичку до старих підходів
- Недостатня кваліфікація працівників у сфері проєктного менеджменту та роботи з даними
- Ризики маніпулювання даними та формального підходу до показників
- Неефективне використання обмежених ресурсів громади
- Недостатня підтримка нововведень з боку депутатів та громади
- Обмеження воєнного стану: дискусії щодо релевантності окремих витрат та проєктів, можливості реалізації проєктів.

ДОДАТОК 1

Для визначення пріоритетів громади та їх показників

Якщо в громаді вже була розроблена стратегія розвитку громади до повномасштабної війни, варто переглянути документ на реалістичність поставлених цілей та виділити ключові пріоритети, які допоможуть громаді впоратися з потенційними викликами або дадуть можливості для розвитку. Серед питань, які варто оцінити (перелік не є вичерпним):

1. Яка поточна ситуація в громаді з базовими елементами системи національної стійкості:

- безпека та захищеність об'єктів критичної інфраструктури;
- цивільний захист до дій в умовах загрози чи виникнення надзвичайних ситуацій;
- суспільна стійкість, зокрема, до інформаційних впливів;
- фінансово-економічна стійкість, зокрема, безперервність основних бізнес-процесів;
- ефективне реагування на неконтрольоване масове переміщення людей.

2. Як змінилася ситуація в громаді у зв'язку з повномасштабною війною?

- безпекові обмеження:
  - чи знаходиться громада в 30 км відстані до лінії бойових дій, кордону з Російською Федерацією чи Республікою Білорусь
  - чи є в громаді військові об'єкти/частини
- демографічні зміни:
  - як змінилася структура населення та її загальна кількість (зросло/впало/не змінилося)
- економічні зміни:
  - як змінився індекс податкоспроможності громади (зріс/впав/не змінився)

Для порівняння ситуації з довоєнною може стати у нагоді інструмент Функціональні типи територій.

3. Які найбільші поточні витрати бюджету громади без урахування субвенцій? Як наявний бюджет розподілений серед програм? Яка кількість мешканців громади є бенефіціарами цих програм?

Приклади можливих пріоритетів:

Для громад зі негативною демографічною динамікою протягом останніх 3-5 років, які знаходяться на заході України, куди перемістилася значна кількість внутрішньо переміщених осіб, ключовим пріоритетом може стати інтеграція ВПО в громаді.

Для громад зі значними видатками (понад __%) на освіту із загального фонду (без урахування міжбюджетних трансфертів) ключовим пріоритетом може стати:реформування освітньої мережі.

Для громад залежних від одного джерела електроенергії/опалення ключовим пріоритетом може стати енергоменеджмент комунальних установ громади.

ДОДАТОК 2

Серед систем показників, які вже успішно використовують інші громади:

- система індикаторів до Інтегрованої концепції розвитку Львова до 2030 року,
- показники моніторингу Стратегії Маріуполя до 2021 року та до 2030 року,
- адаптація міжнародних методологій, таких як ISO стандарти та локалізовані показники досягнення Цілей сталого розвитку. КУ Інститут розвитку Львова адаптував окремі індикатори цілей сталого розвитку до наявних даних та презентував огляд про досягнення цілей сталого розвитку.

ДОДАТОК 3

Приклади KPI, пов'язаних з показниками стратегій для проєктних менеджерів та/або керівників відділів тощо:

ПОКАЗНИКИ СТРАТЕГІЇ	ПОКАЗНИК ПРОГРАМИ	ПОКАЗНИК ДЛЯ КЕРІВНИКА УПРАВЛІННЯ
1. Дохід загального фонду місцевого бюджету без урахування міжбюджетних трансфертів на одного мешканця Базовий Цільовий	1.1.Коефіцієнт виживання суб'єктів господарювання, зареєстрованих 1/5 років тому. Базовий Цільовий	1.1.1.Кількість суб'єктів господарювання на 1000 населення Базовий Цільовий
	1.2.Частка підприємств, які отримали прибуток, від загальної кількості підприємств, % Базовий Цільовий	
	1.3.Частка суб'єктів господарювання, які сплачують податки, у загальній кількості зареєстрованих суб'єктів господарювання на території громади, % Базовий Цільовий	В залежності від пріоритетів та типу громади (окремі можуть використовуватися для проєктного менеджера): 1.3.1.Загальна кількість суб'єктів інноваційної інфраструктури (наукові/технологічні парки, інноваційні бізнес-інкубатори, центри трансферу технологій та ін.) у розрахунку на 1 тис суб'єктів господарювання 1.3.2.Кількість ресторанів, кафе, один 1.3.3. Надходження від земельного податку/єдиного податку 4 група => 90% планового показника 1.3.4. Частка експортно активних підприємств, % Базовий Цільовий

ДОДАТОК 4

Цифрові рішення, які автоматизують збір даних та управління ними.

Громади можуть звернутись до маркетплейсу цифрових рішень для громад, який створений Міністерством цифрової трансформації, де громади можуть придбати або отримати безкоштовно готові та перевірені цифрові продукти та рішення для впровадження електронного документообігу, розвитку електронної демократії, обліку ресурсів громади, приваблення інвесторів тощо.

Наприклад, на платформі є популярним застосунок "Інвестиційний портал", який дозволяє інформувати про інвестиційний та економічний потенціал громади, і дає можливість онлайн-взаємодії влади, бізнесу та громадян з питань реалізації інвестиційних проєктів. Також, на платформі можна знайти "Сіті-бот Назар" – бот, за допомогою якого жителі громади можуть подати заявку щодо проблем в оселі чи на вулиці (відсутність води, опалення тощо), і отримати інформацію про проведення планових та аварійних робіт, комунальні тарифи тощо.

Також варто звернути увагу на Національний банк ІТ-рішень сформований Центром розвитку інновацій, який містить 350 поширених ІТ-рішень для органів самоврядування. Банк дозволяє вести облік ІТ-активів в громаді, взаємодіяти з іншими ОМС для оцінки і вибору найкращих рішень.

Державні системи електронної взаємодії "Трембіта" та "Вулик".

Наразі до Трембіти підключені лише 192 органи державної влади, органи місцевого самоврядування та суб'єкти господарювання. До ІС "Вулик" станом на жовтень 2022 року підключено 500 ЦНАП[9].

Алгоритм приєднання до системи "Трембіта".

Алгоритм приєднання до системи "Вулик". Вебінар з презентацією функціоналу системи.

9 EU4DigitalUA. (2023, 19 травня). Trembita.gov.ua – звіт за 1-й квартал 2023 року. https://eu4digitalua.eu/news/trembita-gov-ua-zvit-za-1-j-kvartal- 2023-roku/
ДІЯ. (2022, 18 жовтня). Чому підключення до системи «Вулик» є важливим кроком для підвищення ефективності роботи ЦНАП: вебінар. https://vulyk.gov.ua/news/2