Decentralization Offering Better Results and Efficiency (DOBRE)

ДІАГНОЗУВАННЯ ПЕРЕДУМОВ МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ

ХОТИНСЬКА ТЕРИТОРІАЛЬНА ГРОМАДА

Чернівецька область

Підготували: **Давід Хоінкіс, Олег Карий**

на замовлення Фонду Розвитку Місцевої Демократії
у рамках проекту «Децентралізація приносить кращі результати та ефективність (DOBRE)»,

фінансованого USAID

2021 р.

Цей звіт став можливим завдяки щирій підтримці американського народу, наданій через Агентство США з міжнародного розвитку (USAID). Зміст є відповідальністю Фонду Розвитку Місцевої Демократії (FRDL) і не обов'язково відображає точку зору USAID чи уряду Сполучених Штатів.

This document is made possible by the generous support of the American people through the United States Agency for International Development (USAID). The contents are the responsibility of Foundation in Support of Local Democracy and do not necessarily reflect the views of USAID or the United States Government.

Зміст

1. Методологія проведення дослідження 4
2. Вступ – коротка характеристика громади 5
3. Процес об’єднання – перебіг 24
4. Громада – характеристика адміністрації і послуг, які надаються 27
5. Проблеми і потреби самоврядної громади 43
6. Місцевий потенціал 51
7. SWOT-аналіз 54
8. Висновки і рекомендації для проведення стратегічного планування 60

Існуючі матеріали, використані під час діагнозування: 61

Найважливіші висновки з дослідження (*executive summary*)

- Хотинська громада лежить у північно-східній частині Чернівецької області, у Дністровському районі, на правому березі Дністра. Територію Хотинської ТГ перетинають два важливі автошляхи: Н-03 (Житомир–Чернівці) і Т2610, який з'єднує Хотин із пунктом перетину кордону з Молдовою у селі Мамалига. Від адміністративного центру громади до м. Кам'янець-Подільський – 30 км, до районного центру – 40 км, до обласного центру – 70 км.
- Хотинську ТГ створено 2018 р. у результаті об'єднання районного центру м. Хотин і трьох сусідніх сіл. У результаті завершального етапу реформи наприкінці 2020 р. приєднано ще сім сіл. Водночас, місто втратило статус районного центру.
- Якщо говорити про рівень та умови життя і рівень розвитку, то відчувається велика різниця між містом і сільською місцевістю. Хотин, який донедавна мав статус районного центру, – це важливий адміністративний центр, осередок торгівлі і послуг. Натомість села мають, здебільшого, аграрний характер – їхня економіка базується на сільському господарстві, без переробної галузі. Для сільської місцевості характерна дуже занедбана інфраструктура і низький рівень комунальних послуг.
- Символ міста – Хотинська фортеця, яка має значний історико-культурний і туристичний потенціал. Однак це не відбивається на розвитку громади і не приносить їй користі (туристичний рух зосереджено виключно на фортеці). Необхідно підготувати привабливу туристичну пропозицію, яка базується на фортеці та її міжнародній пізнаваності, а також охоплює інші цікаві місця та об'єкти, розташовані у місті й усій громаді, після чого зробити цю пропозицію комерційно вигідною. Крім цього, таку пропозицію треба зінтегрувати з зовнішніми туристичними атракціями, співпрацювати з іншими ОМС, туристичними операторами тощо (напр. маршрут замків з Кам'янцем-Подільським). Роботу у цьому напрямі вже почали.
- Велика кількість колишніх сільських рад, які увійшли до складу ТГ, суттєво збільшили кількість закладів соціальної інфраструктури (дошкільні заклади, школи, заклади культури й охорони здоров'я тощо) у власності громади. Ці сфери вимагають структурної і програмної реорганізації, яка підвищила б фінансову ефективність і якість послуг.
- Це ж стосується закладів, які перейшли у підпорядкування громади від ліквідованої районної ради. Водночас, Хотинська громада, використовуючи минулий статус Хотина, наявну базу і розвинені послуги, має шанс стати неформальним центром для сусідніх громад і розвивати для них платні послуги. Нині це вже стосується послуг з підвищення кваліфікації вчителів, соціального захисту, охорони здоров'я й поводження з ТПВ.
- Значно скорочує інвестиційні можливості і загрожує довкіллю погано організована і неоднорідна система поводження з ТПВ (ще практично не поширена на сільську місцевість), а також дуже низький рівень покриття громади каналізаційною мережею (каналізація є тільки в місті).
- Будівництво дамби і гідроелектростанції уповільнило течію і призвело до замулення річки, спостерігаються значні коливання рівня води. Це негативно впливає на фортецю і на довкілля, зменшує транспортну, експлуатаційну, соціальну й рекреаційну привабливість річки.
- До остаточного розширення бюджет Хотинської ТГ був одним з найкращих у Чернівецькій області, непогано виглядав і в загальноукраїнському рейтингу. Після розширення фінансовий стан дещо погіршився – до громади приєдналися села з меншою податковою базою в перерахунку на одного мешканця. Згідно з планом, доходи зростуть з 111,7 млн грн до 160,6 млн грн, водночас частка власних доходів спаде з 52,6% до 46%, зросте частка базової дотації з 2,3% до 8,5%, а також освітньої субвенції з 26,2% до 37,7% загального обсягу доходів, що свідчить про зростання дотаційності місцевого бюджету.
- Найбільшу частку в бюджеті займають видатки на освіту (понад 60%). Освітня мережа надто розгалужена, як на кількість дітей у громаді. Необхідно провести суттєву реорганізацію/оптимізацію. Матеріально-технічна база закладів освіти у селах перебуває у поганому стані, це супроводжується гіршими показниками якості навчання. Сільські діти мають обмежений доступ до додаткових занять, які сконцентровані у Хотині. Потрібно підвищити й уніфікувати стандарти і якість навчання.
- Мережа закладів культури також потребує структурної і програмної реорганізації, інвестицій у матеріально-технічну базу, активізації діяльності і підвищення привабливості, різноманітності (для різних груп) й осучаснення послуг.

1. Методологія проведення дослідження

Перший візит у Хотинську ТГ (український консультант на місці, польський он-лайн) відбувся 4–5 лютого 2021 р. Напередодні консультанти провели аналіз актуальних даних про громаду і дистанційну зустріч з її керівництвом 29.01.2021 р. Сценарій візиту передбачав зустрічі й інтерв'ю з представниками місцевих середовищ, до того ж український консультант відвідав інституції у різних населених пунктах громади. Дослідження проводилося серед таких груп респондентів: керівництво громади; працівники виконавчих органів міської ради, відповідальні за окремі сфери життя у громаді; представники комунальних підприємств, громадськості (громадські організації, місцеві активісти, священники); директори і працівники комунальних закладів (культури, освіти, охорони здоров'я); місцеві підприємці.

Другий візит відбувся 11–12 березня 2021 р. (обидва консультанти приєднувалися до зустрічей он-лайн, оскільки область увійшла до «червоної зони» епідеміологічної небезпеки). Консультанти представили керівництву громади та іншим зацікавленим сторонам початкові результати діагностичного дослідження і провели SWOT-аналіз. Дослідники зіштовхнулися з позитивним сприйняттям з боку місцевої влади і представників громади. Попри те, що більшість заходів проходили дистанційно, вдалося швидко й ефективно провести передбачені структурою дослідження зустрічі й інтерв'ю, усі вони проходили у приязній атмосфері. Консультанти не зіштовхнулися з жодними технічними бар'єрами. Єдина проблема полягала у відсутності деяких даних у місцевій статистиці, спричиненій, зокрема, нещодавнім розширенням Хотинської територіальної громади.

2. Вступ – коротка характеристика громади

Таблиця 1. Найважливіші дані про громаду

№	**Інформація про громаду**	**Просимо заповнити та подати джерело і дати інформації**	**ЗАУВАЖЕННЯ І КОМЕНТАРІ** (наприклад, щодо актуальності і правильності даних)
1.	Дата створення територіальної громади (А) Дата рішення про створення ОТГ яка функціонувала до останнього етапу реформи до жовтня 2020 року Б) (вибрати область) - 13.05.2020, №564-р – рішення КМУ про затвердження Перспективного плану формування територій громад Чернігівської області - 06.05.2020, №595-р – рішення КМУ про затвердження Перспективного плану формування територій громад Чернівецької області - 27.05.2020, №625-р – рішення КМУ про затвердження Перспективного плану формування територій громад Запорізької області	А) 23.12.2018 Б) 06.05.2020, №595-р – рішення КМУ про затвердження Перспективного плану формування територій громад Чернівецької області	А) дата проведення перших виборів
2.	Дата проведення перших виборів в територіальній громаді (А) Дата перших виборів в форматі ОТГ, яка функціонувала до останнього етапу реформи до жовтня 2020 року Б) 25.10.2020 року	А) 23.12.2018 р. Б) 25.10.2020 р.	
3.	Місцезнаходження (область, район)	Чернівецька область, Дністровський район	
4.	Відстань в км: від районного центру, від обласного центру, від Києва	від районного центру - 40 від обласного центру - 68 від Києва - 450	
5.	Площа в км2	182,15	
6.	Кількість колишніх рад, що включені до громади, а також кількість всіх населених пунктів (А) На момент створення ОТГ Б) Етапи розширення ОТГ В) В остаточному форматі після 25.10.2020 р.	А) 4 Б) 11 В) 11	
7.	Перелік населених пунктів, що	м. Хотин	

	входять до складу громади (просимо підкреслити населені пункти, де знаходились ради)	с. Анадоли с. Атаки с. Білівці с. Ворничани с. Данківці с. Каплівка с. Круглик с. Крутенькі с. Пашківці с. Ярівка	
8.	Населення територіальної громади (найбільш актуальні офіційні дані – подати дату і джерело)	18426	грудень 2020 р.
9.	Структура населення (в цілому по територіальній громаді): - За віком, - за статтю, - якщо є така інформація, дані про вразливі групи, наприклад, особи з інвалідністю, внутрішньо переміщені особи, таке інше.	За віком: 0-18: 3550 19-35: 3857 35-50: 4126 51 і вище: 6893 Чоловіки – 7924 Жінки – 10502 Вразливі групи, яким надається допомога: ВПО/Біженці – 2 Люди з інвалідністю – 66 Пенсіонери – 99 Ветерани (в т.ч. АТО) - 101	Інформація щодо вразливих груп громади подана станом на 01.10.2020 р.
10.	Міграція – баланс (різниця між прибулими (імміграцією) і вибулими (еміграцією) – найбільш актуальні дані: подати дату і джерело	інформація відсутня	
11.	Подати приблизне співвідношення працюючих жінок/ чоловіків і/або співвідношення безробітних жінок/чоловіків (якщо є такі дані)	Безробітних всього - 219 станом на січень 2021 рік, з них: жінок - 107 чоловіків - 112	
12.	Офіційний рівень безробіття в районі	інформація відсутня	
13.	Офіційний рівень безробіття в громаді або за відсутності цієї інформації – приблизний рівень безробіття в громаді	2%	
14.	Характеристика населених пунктів у складі громаді (промисловий / сільськогосподарський / інше-вказати що саме)	м. Хотин – промисловий, роздрібна торгівля села громади - сільськогосподарський	
15.	Кількість суб'єктів господарювання, що зареєстровані в громаді	240	
16.	Кількість і специфіка державних підприємств, що працюють на	ДП “Хотинський лісгосп” Державний історико-	

	території громади, в тому числі, що зареєстровані в громаді	архітектурний заповідник «Хотинська фортеця»	
17.	Кількість та специфіка надання послуг комунальних підприємств на території громади	3 комунальних підприємства: 1) водопостачання, каналізація, тепломережа, вуличне освітлення, 2) оренда платних місць для торгівлі, 3) прибирання міста, вивіз сміття, догляд за зеленню та утримання вулиць + 2 у сфері охорони здоров'я: ЦПМСД, лікарня	
18.	Кількість закладів і установ сфери культури: - клубні заклади, - бібліотечні установи, - музеї, - мистецькі школи, - кінотеатри - інші	клубні заклади – 10 + 2 бібліотечні установи - 1 центральна і 11 філій, у т.ч. 1 дитяча музеї – 2 (Державний історико-архітектурний заповідник «Хотинська фортеця», Краєзнавчий музей) мистецькі школи - 2	
19.	Кількість закладів охорони здоров'я: - первинна ланка (ЦПМСД, амбулаторії, ФАПи, пункти здоров'я) - вторинна ланка (стаціонари, лікарні, що знаходяться на утриманні громади) - інші	Первинна ланка – 1 ЦПМД, 6 амбулаторій, 5 ФАПи Вторинна ланка – 1	
20.	Кількість та специфіка закладів соціальної допомоги (що знаходяться на утриманні громади): а) фронт-офіс, б) служба у справах дітей, в) територіальний центр (може включати в себе стаціонарне відділення, відділення соціальної допомоги вдома та інші відділення), г) центр соціальних служб для дітей і молоді, д) центр надання соціальних послуг (включає в себе територіальний центр та центр соціальних служб для дітей і молоді) е) інше	Е) центр надання соціальних послуг (включає в себе територіальний центр)	
21.	Кількість навчальних закладів, в тому числі - дошкільних закладів, - шкіл,	- дошкільних закладів – 5, - шкіл – 7, - навчально-виховних комплексів - 6,	

	- навчально-виховних комплексів, - інклюзивно-ресурсних центрів, - центрів професійного розвитку, - позашкільних навчальних закладів	- інклюзивно-ресурсних центрів – 1, - центрів професійного розвитку – 1, - позашкільних навчальних закладів - 1 (ДЮСШ) (музична і художня школи, віднесені до сфери культури, як і Будинок дитячо-юнацької творчості і Будинок народного мистецтва і дозвілля)	
22.	Кількість установ сфери фізичної культури і спорту (ДЮСШ, стадіони, спортивні комплекси, тощо)	ДЮСШ – 1 Стадіони (спортивні майданчики) - 9	
23.	Бюджет громади (2020р. (план); % виконання в 2020 р., план на 2021р.)	2020 – 110 339 тис. грн.; 95,4 % 2021 – 160 607,6 тис. грн.	
24.	Бюджет громади в розрахунку на одного мешканця (2020р. (план і виконання), план на 2021р.)	2020 - 9,8 тис.грн.; 9,3 тис. грн. 2021 - 8,8 тис.грн.	
25.	Власні надходження місцевого бюджету (2020р. (план); % виконання в 2020 р., план на 2021р.)	2020 – 54 346,7 тис. грн.; 108,1 % 2021 – 73 850,5 тис. грн.	
26.	Власні надходження місцевого бюджету на одного мешканця (2020р. (план і виконання), план на 2021р.)	2020 - 4,8 тис. грн.; 5,2 тис. грн.; 2021 - 4,0 тис. грн.	
27.	Державні субвенції та дотації– перерахувати всі види (освітня субвенція (2020/2021); додаткова дотація (2020/2021); базова / реверсна дотація (2020/2021)):	**Усі види субвенції:** **2020 – 33 965,5 тис. грн.;** **2021 - 75 431,1 тис. грн.** Освітня субвенція: 2020 – 29 261 тис.грн.; 2021 – 60 549,4 тис. грн. Додаткова дотація: 2020 – 2 109,1 тис.грн.; 2021 – 1 299,7 тис. грн. Базова/реверсна дотація: 2020 – 2 595,4 тис. грн.; 2021 – 13 582,0 тис. грн.	
28.	Видатки бюджету громади (2020р. (план і виконання), план на 2021р.)	2020 – 110 339 тис.грн.; 105 209,7 тис.грн. 2021 – 160 607,6 тис.грн.	
29.	Видатки бюджету громади у галузі освіти, у % до загальних видатків (2020р. (план і виконання), план (%) на 2021р.)	2020 - 62,3%; 61,0 % 2021 – 63,2%	
30.	Видатки місцевого бюджету громади на адміністрацію органу місцевого самоврядування, у % до загальних видатків (2020р.	2020 – 12 228,3 тис.грн.; 11,6 % 2021 – 28 513,5 тис.грн.; 17,8 %	

	(виконання), план (%) на 2021р.)		
31.	Отримане фінансування з державного фонду регіонального розвитку в 2020р. (кількість проектів та сума фінансування)	-	
32.	Існуючі в громаді документи (стратегії, програми місцевого економічного розвитку, секторальні програми, дата їх затвердження громадою та територія, на яку поширюється їх дія)	Програма соціально-економічного розвитку громади на 2021 р.	
33.	Участь громади в програмах, які фінансувались іноземними донорами в 2019 та 2020 роках (назва донора і проекту)	-	
34.	Адреса веб-сайту громади	-	В розробці

Джерело: дані громади

Вступна інформація про місце проведення дослідження

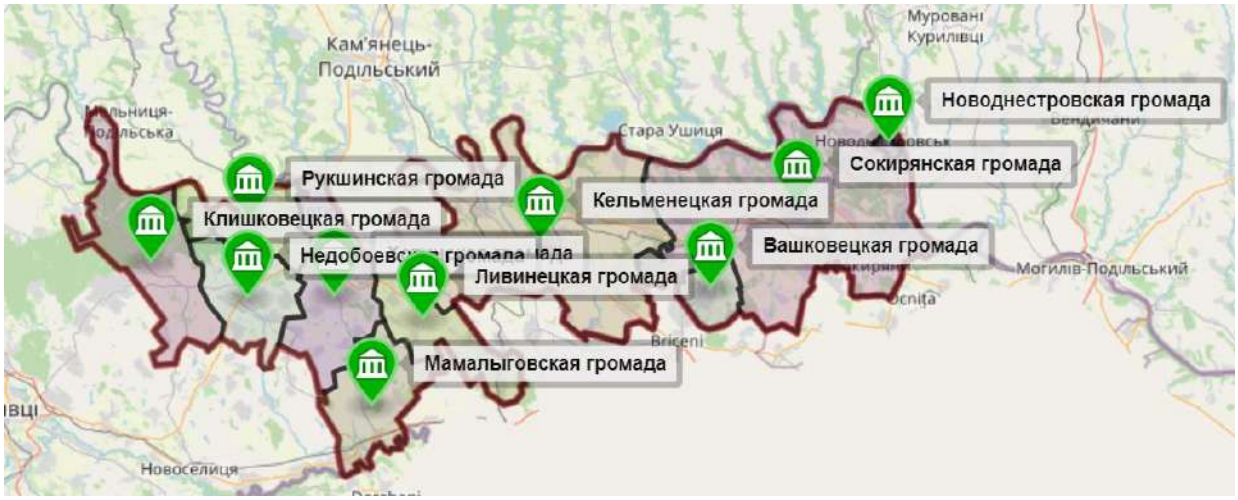
Хотинська ТГ лежить у північно-східній частині Чернівецької області, у Дністровському районі, на правому березі Дністра. Із заходу вона межує з Рукшинською і Недобоївською громадами, зі сходу – з Лівинецькою, а з півночі – зі Жванецькою громадою Кам'янець-Подільського району Хмельницької області, з південного боку – з Мамалигівською громадою, яка також входить до складу Дністровського району.

Територією громади проходять два важливі автошляхи: Н-03 (Житомир–Чернівці) і Т2610, який з'єднує Хотин із пунктом перетину кордону з Молдовою у селі Мамалига у найближчою залізничною станцією, віддаленою орієнтовно на 25 км. Від адміністративного центру громади до м. Кам'янець-Подільський – 30 км, до районного центру – 40 км, до обласного центру – 70 км (залізничний вокзал, аеропорт), до Порубного (кордон з Румунією) – майже 90 км, а до Києва – орієнтовно 470 км.

Із 2018 р. до останнього етапу територіальної реформи наприкінці 2020 р. громада функціонувала у форматі об'єднання районного центру Хотин із трьома сусідніми селами: Анадоли, Ворничани, Данківці. Згідно з перспективним планом територій громад Чернівецької області, до Хотинської ОТГ приєднали ще сім сільських рад/сіл: Атаки, Білівці, Каплівка, Круглик, Крутеньки, Пашківці, Ярівка. Нині до складу Хотинської громади входить місто і 10 сіл.

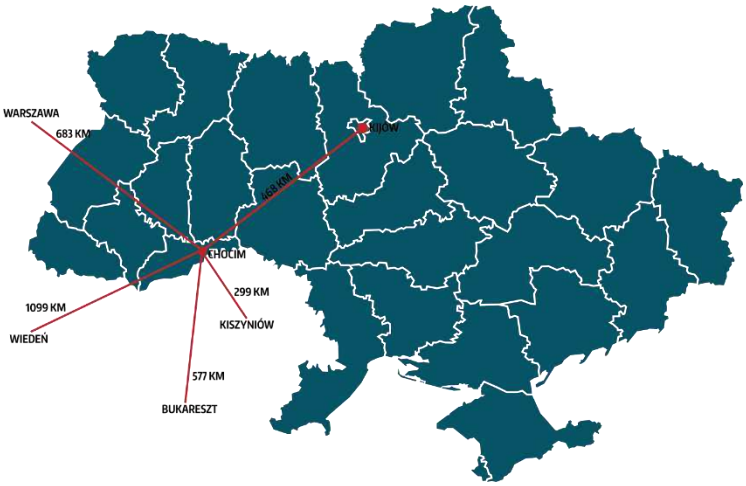
Громада витягнута з півночі на південь. Окремі села лежать від адміністративного центру громади на відстані від 5 км (Атаки, Анадоли) до 24 км (Білівці).

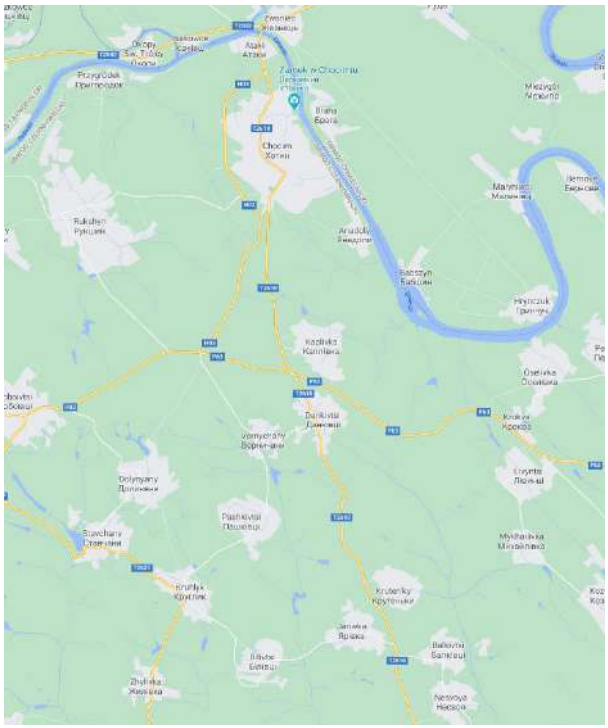
Рисунок 1. Громади Дністровського району

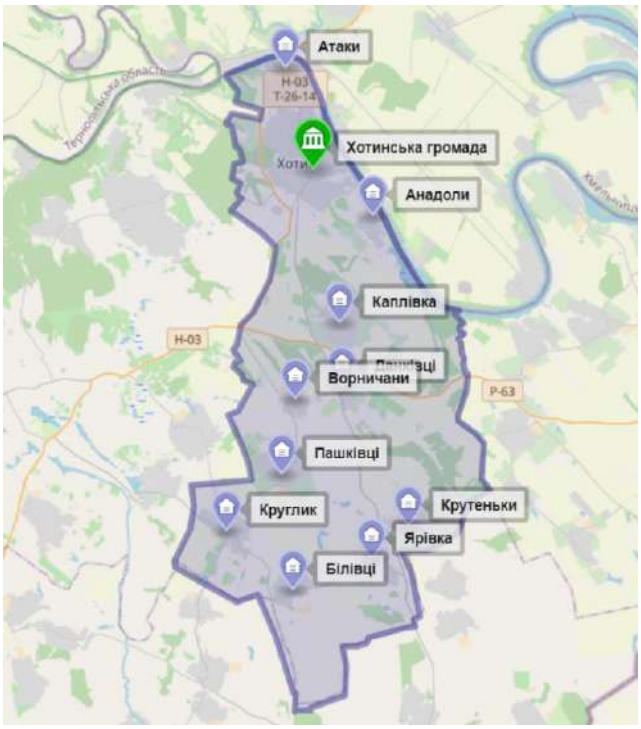


Джерело: openstreetmap.org.ua і Google Maps

Рисунок 2. Положення, транспортна доступність і форма громади

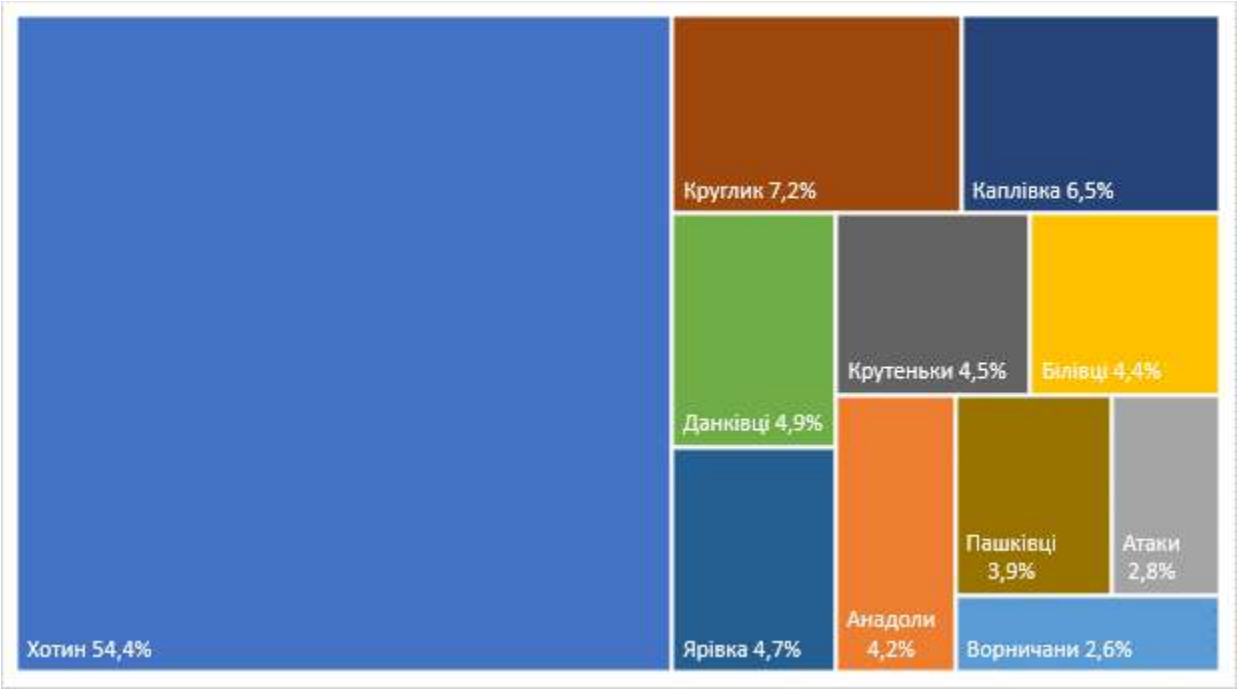






Площа Хотинської громади складає майже 182,15 км^2. Чисельність населення – майже 18,5 тис. осіб, 54% з яких проживають у місті (понад 10 тис.). Тільки у двох селах проживає понад 1000 мешканців – у Каплівці і в Круглику. Найменші села – Ворничани й Атаки, кількість мешканців у кожному з яких складає бл. 500 осіб.

Графік 1. Населення громади



Джерело: власне опрацювання, дані громади

Відчувається велика різниця у рівні та умовах життя, рівні розвитку між містом і сільською місцевістю. Хотин, який донедавна мав статус районного центру, – це важливий адміністративний центр, осередок торгівлі і послуг. Натомість села мають, здебільшого, аграрний характер – їхня економіка базується на сільському господарстві, яке використовує добрі кліматичні умови і якісні ґрунти. Переробка с/г продукції практично не здійснюється. Для сільської місцевості характерна дуже занедбана інфраструктура і низький рівень комунальних послуг. Позитивно вирізняються на цьому фоні села Атаки й Анадоли, які межують безпосередньо з містом.

Чинники, які визначають якість життя у громаді

Таблиця 2. Ключові чинники, які визначають якість життя у громаді

	Позитивні чинники	Негативні чинники
Інфраструктура і просторове планування	Розвинена мережа будівель громадського призначення	Поганий технічний стан деяких доріг, зокрема дороги між Хотином і Мамалигою. Відсутність інженерних мереж у сільській місцевості, зокрема водопроводу. Відсутність актуальних генеральних планів. Незавершена інвентаризація земельних ресурсів і нерухомості, відсутня або неактуальна документація. Застаріла або дуже розгалужена база комунальних приміщень (витрати).

		Розтягнутість громади у просторі.
Економіка	Розташування на межі трьох областей і наявність важливих автошляхів, зокрема у напрямку пункту перетину кордону між Україною та Молдовою. Диференційована економіка міста і сільських територій. Підготовлені інвестиційні майданчики.	Низька економічна спроможність сільських територій. Реєстрація підприємств і працівників поза межами громади, втрачені або менші надходження до бюджету. Слабка система промоції економічних можливостей громади і залучення інвесторів.
Довкілля і туризм	Хотинська фортеця й історичні пам'ятки міста. Дендропарк. Дністер.	Замулення Дністра. Проблеми у системі поводження з ТПВ. Відсутність каналізації та очисних споруд у сільській місцевості. Не використовується потенціал фортеці, відсутня туристична пропозиція, не рекламуються туристичні принади громади, обмежена співпраця з іншими громадами, туристична галузь не приносить користі для економіки та бюджету.
Населення, людський капітал	Високий рівень толерантності, відсутність конфліктів.	Негативні демографічні показники. Еміграція на заробітки. Низький рівень активності мешканців.
Орган місцевого самоврядування	Агенція місцевого розвитку, акцент на проекти і залучення інвесторів.	Втрата статусу районного центру. Відмінності у розвитку між містом і сільською місцевістю. Кадровий голод у селах. Високі видатки на утримання системи освіти.

Джерело: власне опрацювання

Економічна ситуація в громаді

Економічний потенціал громади формують 240 суб'єктів підприємницької діяльності, в яких працює майже 4 тис. працівників, а також 550 фізичних осіб-підприємців. Серед головних галузей економіки – торгівля, громадське харчування, послуги і сільське господарство. На території громади діє майже 70 магазинів, понад 20 закладів громадського харчування, декілька об'єктів готельного типу, поодинокі інституції підтримки бізнесу. Промисловість розвинена слабо – підприємства здебільшого спеціалізуються на виробництві і переробці сільськогосподарських товарів і деревини, виготовленні виробів з металу, будівельних матеріалів тощо.

Донедавна Хотин мав статус районного центру і залишив за собою функції місцевого осередку адміністративних, сервісних і комерційних послуг. За межами міста завдяки наявності родючих земель домінує сільське господарство. Тут вирощують, насамперед, пшеницю, ячмінь, сою, ріпак, останнім часом ще й кукурудзу, яблука, груші і сливи. Вибір конкретної культури для вирощування залежить від потенціалу земельної ділянки. Наприклад, на родючих землях у долині Дністра (Хотин, Атаки, Анадоли, Данківці, Ворничани) вирощують овочі й фрукти, а на землях віддалених

сіл (Білівці, Крутеньки, Ярівка) – також і лікарські рослини (напр., у с. Білівці 10 га займає лаванда). Переважають ділянки малої і середньої площі, сільським господарством здебільшого займаються сім'ями, великі виробники радше відсутні (через згадане вище подрібнення земельних площ). Незначну частку займає переробка сільськогосподарських харчових продуктів (насамперед соки). Більшість респондентів називали саме розвиток сфери виробництва і переробки як бажаний напрям, який може зміцнити і диверсифікувати місцеву економіку. Ще один перспективний напрям – бджільництво, виробництво меду і продуктів на його основі.

Таблиця 3 Найбільші працедавці у громаді

Підприємство / організація / суб'єкт діяльності	Основні галузь діяльності	Кількість працівників, 2020 р.
Хотинська міська рада	Державне управління	станом на січень 2021 р. - 52 штатних працівника
ДП «Хотинський лісгосп»	Лісове господарство	242
КНП "Хотинський центр надання первинної медичної допомоги"	Надання медичних послуг	227
КНП "Хотинська багатопрофільна лікарня" Хотинської міської ради	Надання медичних послуг	475
Хотинський психоневрологічний будинок-інтернат	Соціальні послуги	100
Хотинський коледж ПДАТУ	Освіта	74
Хотинська загальноосвітня ЗОСШ №1	Освіта	89
Хотинська загальноосвітня ЗОСШ №2	Освіта	66
ТОВ "Калібр"	Виробництво кріпильних і гвинтонарізних виробів	22
ТОВ "Агродан"	Фермерське господарство	19

Джерело: дані громади

Одним з найбільших працедавців і важливим платником податків залишається бюджетна сфера. Найбільшу кількість робочих місць забезпечують медичні заклади – КНП «Хотинський центр надання первинної медичної допомоги» і лікарня, в яких працює відповідно 227 і 475 осіб. Працює державне підприємство, яке постачає пиломатеріали і вироби з деревини багатьом підприємствам в Україні та за кордоном, у ньому працює 242 особи. Серед найважливіших приватних підприємств можна назвати такі: ТОВ „СО'ОК" – виробництво соків з овочів та фруктів, ТДВ „Калібр" – виробництво металевих кріплень та гвинтів, ТОВ „Тривіум Пекеджинг Україна" – виробництво легких металевих упакувань.

Важлива риса, якою вирізняється Хотинська громада, – туристичний сектор, який має значний потенціал для розвитку. Це зумовлено, насамперед, наявністю на території міста Хотинської фортеці, яку щороку відвідує понад 100 тисяч туристів. Поки що це ніяк не відображається на місцевій економіці і не приносить відчутної користі мешканцям і бюджету громади. Немає відповідної туристичної пропозиції та інфраструктури (інших туристичних об'єктів у місті і за його

межами, готелів, ресторанів, транспортного сполучення, місць для відпочинку та рекреації тощо). Відсутня туристична інформація і реклама, низький рівень співпраці у цій сфері. Хотинська ТГ тільки почала втілювати у життя належну політику у цій сфері і визнала туризм ключовим напрямом розвитку. Завдяки зовнішній допомозі біля туристичних об'єктів і пам'яток встановлюють інформаційні таблиці з QR-кодами, створюють велику карту туристичних об'єктів, яка спрямовуватиме відвідувачів фортеці ще й у місто, працює тематичний веб-сайт: https://khotyn.info, відновлено перші історичні пам'ятки (центральну площу і годинник). Треба зазначити, що на місцевому рівні діє принаймні одне підприємство, яке має ліцензію на роботи з пам'ятками. Підготовлено і подано на конкурси чергові спільні проекти: з Фортецею – на реконструкцію битви під Хотином (на 2021 рік припадає 400-річний ювілей битви, вже триває інтенсивна робота організаційного комітету), а також ініціативи співпраці з Кам'янцем-Подільським. А ще в рамках приватної ініціативи поблизу фортеці відкриють дендропарк. Громада починає інтенсивно спілкуватися з підприємцями і громадськими організаціями, які працюють у сфері туризму і суміжних галузях (напр. з групами реконструкторів), планує проводити дослідження і промоційні кампанії. Створено Агенцію місцевого розвитку, яка має, власне, займатися розвитком інвестицій і туризму. Звичайно, проекти, спрямовані на розвиток туризму, певною мірою втілювали у життя ще до об'єднання міста з сільською місцевістю.

Багато підприємств, а отже й працівників, зареєстровано за межами громади. Це призводить до втрати або скорочення надходжень до місцевого бюджету. У цьому плані громада співпрацює з державною податковою службою, перевіряє вказані платниками податків у деклараціях дані, чи не ухиляються вони від платежів на користь громади. У літній сезон багато людей працює у сільському господарстві, але вони не зареєстровані офіційно. Аграрії показують у звітах, що працює, наприклад, одна особа, а це не реально, зважаючи на обсяг робіт. Відчутним явищем стала еміграція на заробітки, якою охоплено кільканадцять відсотків населення працездатного віку. Серед популярних напрямків – Польща і Чехія (молодь), Італія (швидше старші люди). Це нетривалі поїздки на роботу, не більше шести місяців у році і не довше трьох місяців за один раз. Місцева економіка відчуває періоди повернення заробітчан з-за кордону, зростає, наприклад, товарно-грошовий обіг у святкові дні. Частина заробітчан вкладає зароблені за кордоном кошти на місцях – у свій будинок, рідше у свій бізнес.

Жінки працюють у сфері торгівлі і послуг, а також ведуть власну підприємницьку діяльність. У сільській місцевості вони здебільшого займаються сільським господарством і продажем його продуктів на ринку. Дуже часто жінки працюють у бюджетній сфері (дошкільні заклади, школи, будинки культури, заклади охорони здоров'я, міська рада).

Перешкоджає розвитку підприємництва погана якість доріг, зокрема ділянки дороги Т2610 між Мамалигою (пункт перетину кордону) і Хотином (багато водіїв навіть вважають за краще подолати зайві кілометри і поїхати іншою дорогою на інший перехід), прогалини технічної інфраструктури, особливо водопостачання для потреб сільського господарства. Крім цього, підприємці нарікають на відсутність фінансової та інформаційно-консультаційної підтримки, зокрема на високі ставки кредитів і відсутність консультацій, які допомогли б вийти на нові ринки, у т. ч. закордонні

(конфлікт з Росією закрив цей ринок, а вихід на європейський ринок часто вимагає сертифікації, що для багатьох підприємців стає нездоланною перешкодою).

Хотинська громада має план економічного розвитку. Попри те, що його підготували ще 2019 р., до розширення, у ньому чітко описано багато явищ й обґрунтовано напрями діяльності.

Хотинська громада може запропонувати обмежену кількість інвестиційних майданчиків зі зручним розташуванням і транспортною доступністю. Робота над черговими інвестиційними пропозиціями триває. Розвивається система просування економічних можливостей громади, залучення й обслуговування інвесторів. У цій сфері Хотинська ТГ нещодавно створила Агенцію місцевого розвитку й окремий Відділ економічного розвитку та міжнародного співробітництва. Що цікаво, декілька років тому місто Хотин брало участь у дворічному проекті ФРМД «Школа залучення інвестицій для західноукраїнських органів місцевої влади», який фінансувало МЗС Республіки Польща. У рамках цього проекту пройшли навчання місцеві фахівці, місто отримало професійно підготовлену інвестиційну пропозицію і план промоції, однак ніхто з теперішньої адміністрації не знав про цей проект і про його результати, з якими можна, зокрема, познайомитися на веб-порталі: http://inwestukraine.org.ua/pl/geografia-projektow/chocim/.

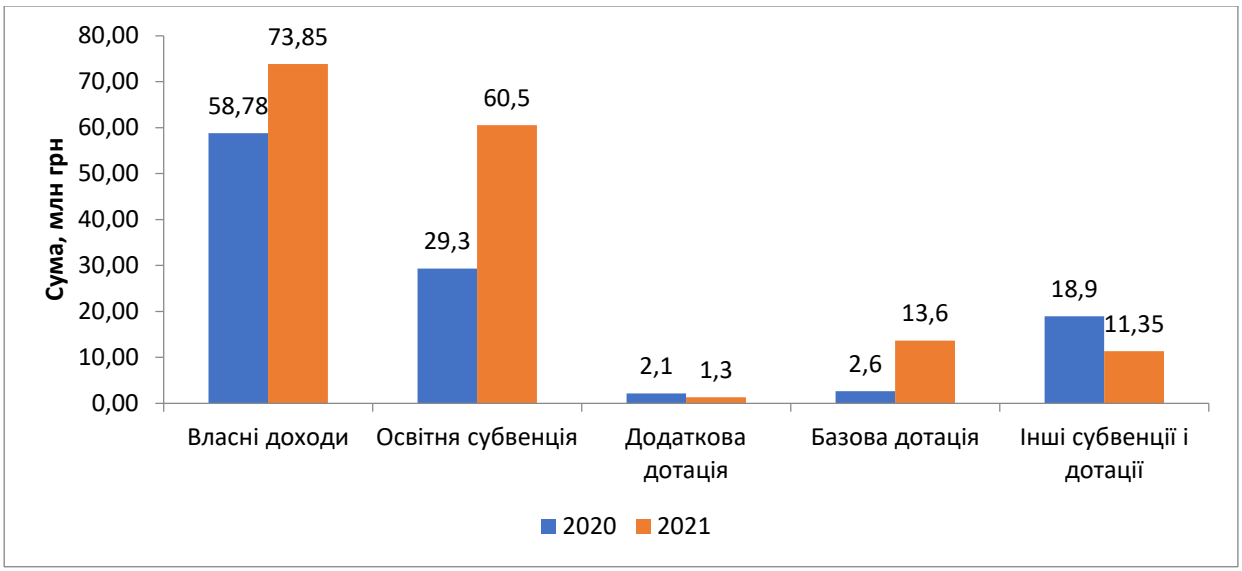
Бюджет громади – доходи, видатки, бюджетна перспектива

До розширення наприкінці 2020 р. бюджет Хотинської ОТГ був одним з найкращих у Чернівецькій області: перше місце за показником доходів загального фонду бюджету у перерахунку на одного мешканця (4 775,1 грн), третє місце за найнижчим рівнем дотаційності бюджету (4,6%), третє місце за видатками загального фонду бюджету у перерахунку на одного мешканця (8 130,2 грн), четверте місце за найменшою часткою видатків на заробітну плату у видатках загального фонду бюджету (76,4%)[1]. Щоправда Чернівецька область – одна з найбідніших в Україні, але навіть попри це Хотинська ОТГ непогано виглядала у загальнонаціональному рейтингу бюджетів громад 2020 р. – 54 місце серед 134 громад з кількістю мешканців від 10 до 15 тисяч і 20 місце за видатками загального фонду бюджету на одного мешканця[2].

Після розширення фінансовий стан громади дещо погіршився – до неї приєдналися села з меншою податковою базою у перерахунку на одного мешканця. Сумарні доходи, звісно, зростуть – планується зростання зі 111,7 млн грн до 160,6 млн грн. Водночас, частка власних доходів у загальному обсязі доходів бюджету впаде з 52,6% до 46% (хоч в абсолютних показниках буде зростання з 58,775 млн грн до 73,85 млн грн), а показник власних доходів бюджету громади в перерахунку на одного мешканця зменшиться з 5,2 тис. грн у 2020 р. до 4 тис. грн у 2021 р. У структурі доходів бюджету базова дотація зросте з 2,6 млн грн (2,3% від загального обсягу доходів бюджету – 112 млн грн) у 2020 р. до 13,6 млн грн (8,5% від загального обсягу доходів бюджету – 160,6 млн грн) у 2021 р. Зросте і частка освітньої субвенції у загальному обсязі доходів – з 26,2% до 37,7%. Це свідчить про зростання дотаційності місцевого бюджету 2021 р.

[1] https://decentralization.gov.ua/news/13358?fbclid=IwAR3hcLxM6_4g3XHf5VLXHStxuReXHE1E3z7IZfAT5LEzl2vkxjhnv885GdY
[2] https://decentralization.gov.ua/news/13333

Графік 2. Доходи бюджету громади 2020 р. (виконання) і 2021 р. (план) [млн грн]



Джерело: власне опрацювання на основі бюджету

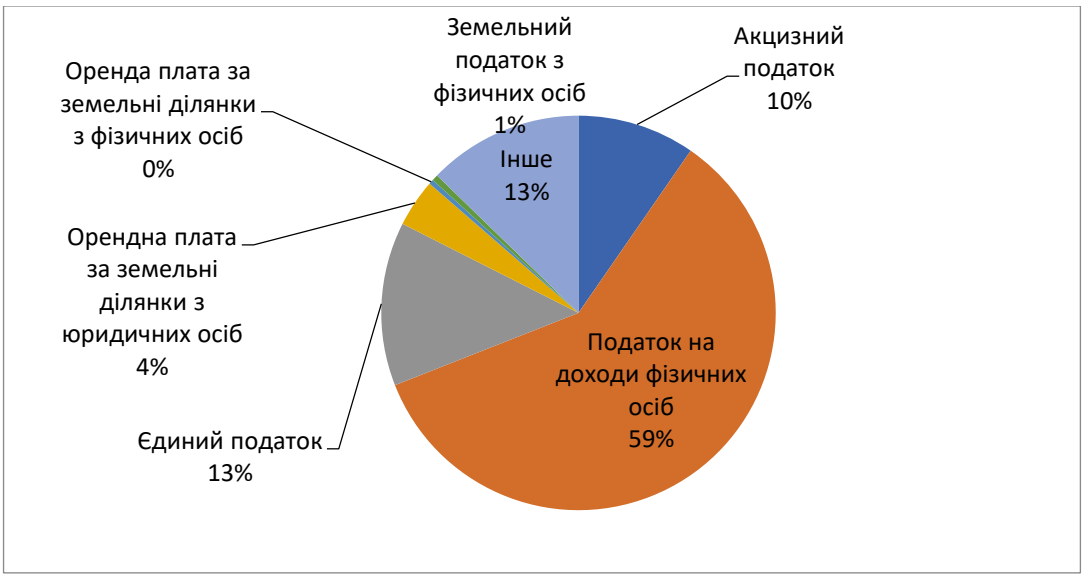
Приєднані до Хотинської ОТГ наприкінці 2020 р. села мають сільськогосподарський профіль, що призвело до змін у структурі власних доходів громади. Заплановано зростання надходжень від орендної плати за земельні ділянки від юридичних і фізичних осіб, а також земельного податку з фізичних осіб. Зростання частки єдиного податку у структурі власних доходів громади 2021 р. проти 2020 р. з 13% до 19% також пов'язане з тим, що його сплачують сільськогосподарські виробники. Частка акцизного податку залишилася на тому ж рівні (10%), оскільки на приєднаній територій також працюють автозаправні станції.

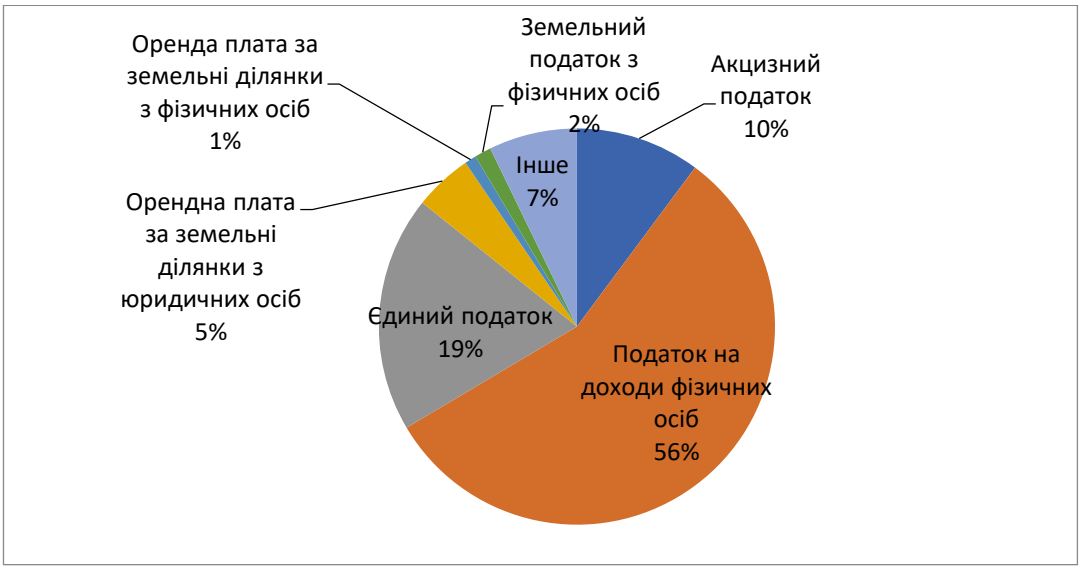
Таблиця 4. Структура власних доходів громади у 2020 р. (виконання) і в 2021 р. (план) [тис. грн]

	2020	**2021**
Акцизний збір	5661,6	7512,2
Податок на доходи фізичних осіб	34910,4	41581
Єдиний податок	7893,2	14234,1
Орендна плата за земельні ділянки з юридичних осіб	2305,2	3500
Оренда плата за земельні ділянки з фізичних осіб	228,5	700
Земельний податок з фізичних осіб	295	1000
Інше	2888,6	5323,2
Всього	58775	73850,5

Джерело: дані громади

Графік 3. Структура власних доходів бюджету громади у 2020 р. (виконання, вгорі) і 2021 р. (план, внизу)





Джерело: власне опрацювання на основі бюджету

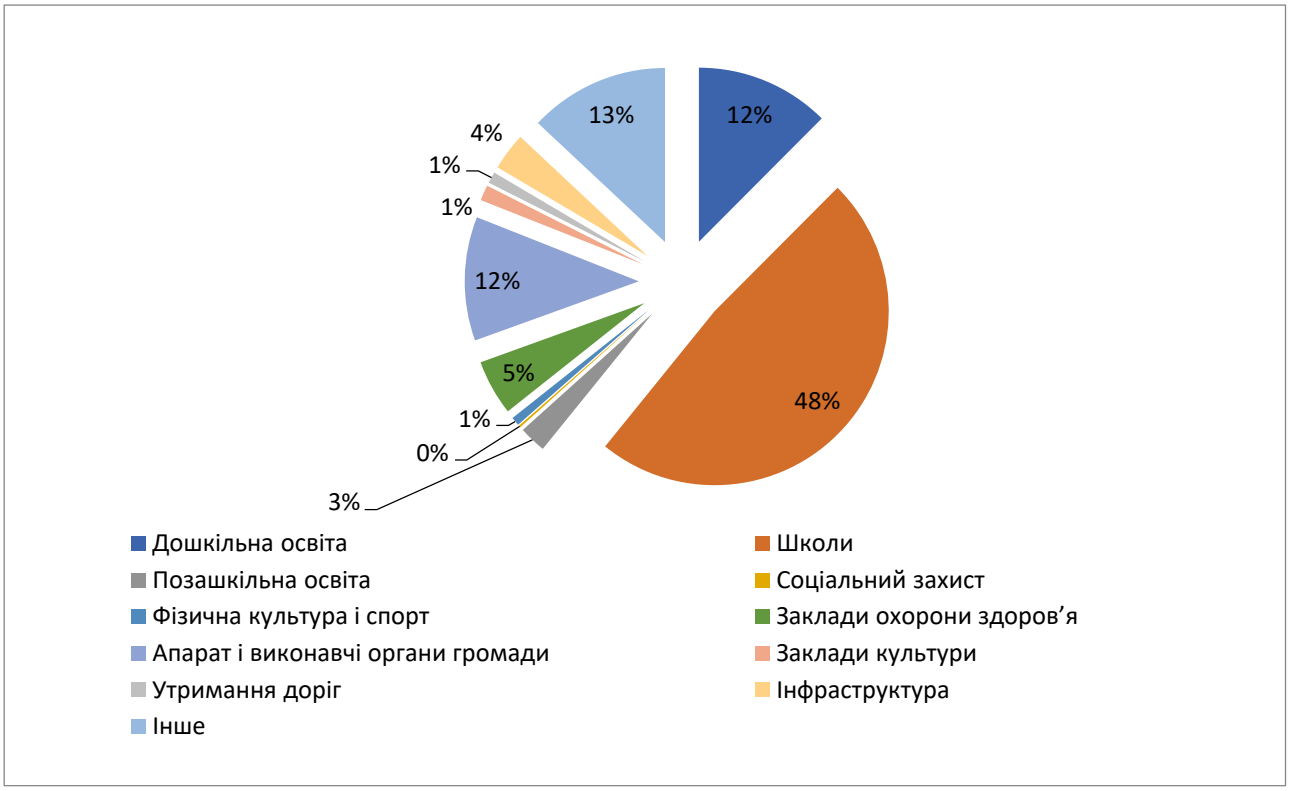
Видатки бюджету громада планує згідно з доходами, тобто 2020 р. вони склали 105 млн грн, а на 2021 р. заплановані у розмірі 160,6 млн грн.

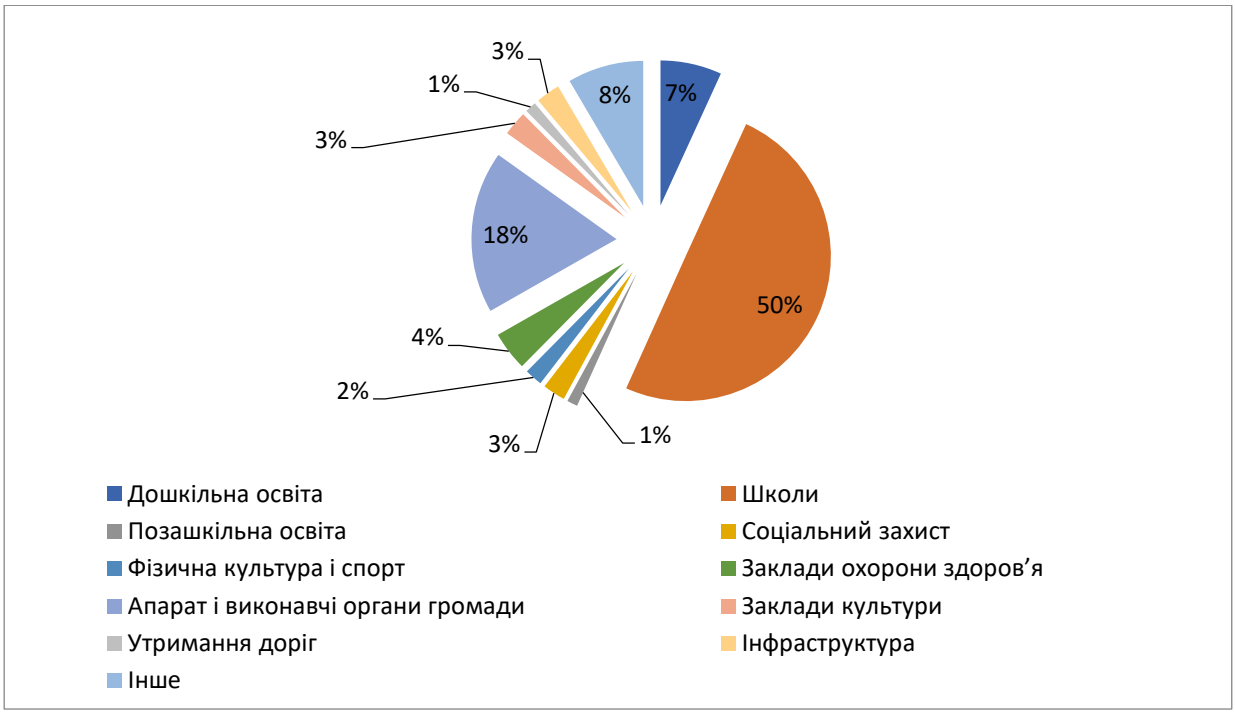
Таблиця 5. Структура видатків громади у 2020 р. (виконання) і 2021 р. (план) [тис. грн]

	2020	2021
Дошкільна освіта	13120,1	10975,6
Школи	50878,5	80143,9
Позашкільна освіта	2652,7	1899,5
Соціальний захист	192,8	4052,9

Фізична культура і спорт	838,8	3164,3
Заклади охорони здоров’я	5420,6	6993,3
Апарат і виконавчі органи громади	12115,5	29065,2
Заклади культури	1515,4	4399,1
Утримання доріг	1105,2	2000
Інфраструктура	3670,5	4300
Інше	13699,6	13613,8
Разом	105209,7	160607,6

Графік 4. Структура видатків бюджету громади у 2020 р. (виконання, вгорі) і 2021 р. (план, внизу)





Джерело: власне опрацювання на основі бюджету

Попри те, що у складі громади відбулися зміни, видатки на освіту у 2021 р. залишаються на схожому рівні, що й 2020 р. – майже 60%. Незначні зміни у структурі видатків бюджету Хотинської ТГ у 2021 р. проти 2020 р. не впливають на той факт, що частка інвестиційних видатків залишається на дуже низькому рівні – 4–5 %.

Хотинська громада не здійснює багаторічного фінансового та інвестиційного планування (за винятком трирічного фінансового прогнозування).

Стан довкілля, екологія

Найбільша екологічна проблема Хотинської громади полягає у кульгаючій системі поводження з твердими побутовими відходами (поки що вона охоплює місто, здійснюється часткове роздільне сортування, відсутня утилізація і переробка, відсутнє систематичне вивезення ТПВ у сільській місцевості, зустрічаються стихійні сміттєзвалища) та системі водовідведення й очищення стічних вод (каналізаційна мережа покриває тільки частину міста і перебуває у незадовільному стані, її потрібно модернізувати і розбудувати, очисні споруди також у незадовільному стані, у селах нечистоти відводять у вигрібні ями, очищенням яких займаються приватні фірми, без особливого контролю з боку громади чи інших служб). Це негативно впливає на флору і фауну, стан ґрунтів, поверхневих і ґрунтових вод.

Великих підприємств, які шкідливо впливали б на довкілля, на території громади немає. Однак проблеми створює інтенсивне використання хімікатів у сільському господарстві, особливо у садівництві (недосконалі технології, дешеві речовини низької якості). Це негативно впливає на довкілля, зокрема призводить до загибелі бджіл, які потрібні, щоб запилювати рослини.

Будівництво дамби і гідроелектростанції сповільнило течію і призвело до замулення Дністра, спостерігаються значні коливання рівня води. Це негативно впливає на тварин і рослини, зменшує транспортну, експлуатаційну, соціальну й рекреаційну привабливість річки.

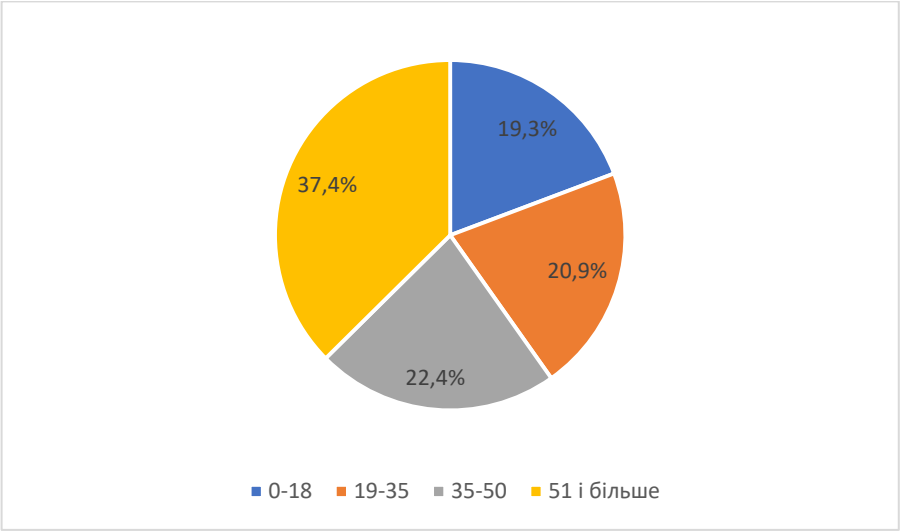
У сільській місцевості є невеличкі водойми оточені лісовими зонами. Частину території громади займає Національний природний парк «Хотинський», який співпрацює з місцевими школами у сфері екологічної освіти. За приватною ініціативою поблизу фортеці запрацює дендропарк.

Останніми роками трапляються високі температури повітря, що призводить до посухи.

Характеристика місцевого населення і форми громадської участі

Чисельність населення громади складає 18426 осіб, більшість серед яких – жінки (10502, 57%). Аналіз структури мешканців громади за віком свідчить, що прогресує процес старіння населення – частка осіб віком старше 51 року складає понад 37%.

Графік 5. Структура населення громади за віком станом на 2020 р.



Джерело: власне опрацювання, дані громади

Різними формами соціальної допомоги охоплено такі категорії мешканців громади: 2 ВПО, 66 осіб з інвалідністю, 99 пенсіонерів, 101 ветеран (у т.ч. ветерани АТО).

До складу Хотинської громади входить місто і приєднані до нього сусідні села. Між ними відчувається різниця у розвитку, зокрема у наявності інфраструктури і доступності та якості публічних послуг. Відрізняється і міське та сільське населення – за рівнем освіти, професійної активності, матеріальним станом, громадянською поведінкою. Основним викликом залишається нівелювання цих розбіжностей, тісніша соціальна інтеграція мешканців, зокрема мешканців міста і приєднаних до нього сіл, особливо нових і найбільше віддалених.

Місцева спільнота не надто активна (йдеться, насамперед, про мешканців сільських територій), швидше мобілізується, якщо насуваються небажані зміни або нові рішення (здебільшого мешканці міста). Останнім часом проходили громадські протести проти реформи і втрати містом

статусу районного центру, а також проти того, що Хотинська лікарня не отримала статусу опорної. Мешканці навіть зареєстрували електронну петицію на сайті Президента України з вимогою повернути державну адміністрацію з Кельменців до Хотина. У громаді діють громадські організації, хоч не особливо розвинуті, оскільки не мали підтримки з боку громади і не співпрацювали з нею. Керівництво громади стверджує, що зараз це стане одним з пріоритетів. 2020 р. вдалося започаткувати громадський бюджет, розмір якого зріс зі 100 тис. грн (перемогли два села, у яких збудували або оновили дитячі і спортивні майданчики) до 300 тис. грн у 2021 р. Крім підвищення загального обсягу громадського бюджету варто відзначити значне зацікавлення мешканців черговим конкурсом проектів, про що свідчить, зокрема, велика кількість запитань, які поступають до міської ради. У громаді діє Молодіжна рада, до якої входить молодь віком 14–25 років, – пише і втілює у життя проекти місцевого масштабу, соціального й екологічного спрямування. Їй вже вдалося самостійно отримати великий ґрант на майже 200 тис. грн, за який придбали, зокрема, прес для твердих побутових відходів. Однак все ще залишаються великі потреби й очікування у сфері анімації і громадської участі. Місцева влада планує підвищити активність мешканців за допомогою фізичної активності, діяльності спортивних клубів та організацій (яких багато), участі у рекреаційно-спортивних заходах. Позитивно у контексті громадської активності і співпраці виділяється село Анадоли, мешканці якого здатні до самоорганізації, долучаючись, наприклад, до фінансування найважливіших для них інвестицій.

Багато мешканців виїжджає за кордон у пошуках кращої роботи. Еміграція на заробітки частково негативно впливає на стосунки у сім'ї.

Прогресує процес старіння населення, особливо у сільській місцевості. Багато осіб похилого віку перебувають у важкій життєвій ситуації через хвороби, самотність або матеріальні проблеми. Їм допомагають благодійні організації.

На території Хотинської ТГ діють різні релігійні конфесії та об'єднання – Церква християн-баптистів, УПЦ (МП), УГКЦ, ПЦУ. Вони займаються, зокрема, благодійністю. У цьому їх підтримують власними пожертвами віряни, які заробляють за кордоном. Крім цього, Українська греко-католицька церква співпрацює з католицькою благодійною організацією «Карітас». Православна церква України спільно з місцевим Центром надання соціальних послуг допомагає нужденним продуктами.

Таблиця 6. Деякі громадські організації і громадські ініціативи на території громади

Назва	Сфера діяльності / інтересів
ГО «Волейбольний клуб Хотинської міської об'єднаної територіальної громади «Хотинські козаки»	Розвиток та популяризація волейболу на теренах України загалом та Хотинської міської об'єднаної територіальної громади зокрема
ГО «Цитадель»	Задоволення економічних, соціальних, культурних, освітніх, спортивних, екологічних, туристичних, національно-культурних, медичних та інших спільних інтересів своїх членів та жителів Хотинської

	міської об'єднаної територіальної громади
ГО «Крок вперед»	Діяльність танцювальних колективів
Ініціативна група «Хотин дружній до тварин» https://www.facebook.com/groups/KhotynSaveAnimals/	Допомога безпритульним тваринам
Ініціативна група «Рибалки Хотинщини» https://www.facebook.com/groups/1916413082007187/	Риболовля
ГО "Майбутнє Хотинщини"	Молодіжна організація
ГО "Хотинська платформа розвитку культури і туризму"	Культура, мистецтво

Джерело: дані громади

Місцеві традиції, громадська діяльність у сфері культури, значення культури для місцевої спільноти

Культура займає істотне місце у житті місцевої спільноти, з огляду на історичне місто і фортецю, хоч історичні пам'ятки зустрічаються і в сільській місцевості (здебільшого місцевого значення). Водночас, важливість і значення культури не зовсім відображається у діяльності місцевих інституцій. Пропозиція послуг у цій сфері обмежена і застаріла. Причини цього можна шукати у поганому матеріально-технічному забезпеченні (поганий стан приміщень, відсутність належного обладнання) і в нестачі кваліфікованих кадрів. Тут йдеться як про клуби і будинки культури, так і про бібліотеки. Певним чином це пов'язано з тим, що громада отримала сферу культури в такому стані від району. Хотинська громада усвідомлює ці недоліки і вже зробила кроки у напрямі реорганізації і підвищення привабливості послуг у сфері культури (створення єдиної публічної бібліотеки з філіями). Важливо врівноважити доступ до цих послуг мешканців міста і сіл.

У самому Хотині розташовано 25 історичних пам'яток. Найважливіша серед них – Хотинська фортеця – пам'ятка історії, культури й архітектури зі статусом державного історико-архітектурного заповідника, включена до списку «Семи чудес України». Одна з найстарших будівель – будинок митниці, у якому збирали мито. Найдавніші культові споруди – церква Олександра Невського, розташована на території фортеці, та Свято-Миколаївська церква, яка належить до рідкісних храмів і своїм походженням сягає традиції Афонського центру християнських монастирів. Серед інших цікавих об'єктів архітектури XIX ст. – Святопокровська церква, споруда давньої синагоги, колишні театр і палац Шабельмана, колишній горілчаний завод, будинок міської думи, будинок колишньої земської управи. До пам'яток XX століття відносять колишню повітову школу, будівлю пошти, віллу Чернеску, театр імені О. Хиждеу. У селах схожих пам'яток немає. Винятком можна вважати турецький вал у селі Білівці (колишній кордон між Туреччиною і Росією).

Місце жінок у місцевій спільноті

Жінки складають 57% усіх мешканців громади. Однак це не відображається на репрезентативності їх у владі. Серед депутатів лише 20% жінок. Найважливіші посади (міський голова, заступники голови, секретар ради) також займають чоловіки. Водночас треба зауважити, що багато жінок працюють у бюджетній сфері (67% усіх працівників виконавчих органів міської ради, у т. ч. жінки займають п'ять із семи керівних посад, у школах, закладах дошкільної освіти, культури тощо). Найчастіше жінки поєднують роботу з сімейним життям і вихованням дітей.

Комунікація громади з мешканцями

Система комунікації влади з мешканцями перебуває на етапі налагодження. Поки що не діє офіційний вебсайт громади. Молодше покоління користується інформацією зі сторінки міської ради у мережі «Фейсбук». Старше покоління читає районну газету «Хотинські вісті». У селах використовують дошки оголошень. Крім цього відбуваються зустрічі. Створило проблеми закриття поштових відділень у селах, внаслідок чого старші люди втратили доступ до єдиного джерела інформації – згаданої вище газети.

3. Процес об'єднання – перебіг

Хотинську громаду у первісному вигляді створено 2018 р. в результаті об'єднання районного центру Хотин і трьох сіл: Анадоли, Ворничани, Данківці. Перші ОТГ в Україні і в Чернівецькій області з'явилися ще 2015 р. і завдяки цьому могли розраховувати на істотну фінансову підтримку держави та міжнародних організацій, використовуючи її здебільшого на покращення занедбаної упродовж багатьох років інфраструктури. Хотинська ОТГ втратила ці можливості для розвитку, включившись у реформу пізніше. Конкретних аргументів проти об'єднання на початковому етапі реформи не було, йшлося, радше, про відсутність розуміння цих процесів і природнє побоювання змін.

Ініціатором об'єднання 2018 р. стало місто Хотин, яке звернулося з такою пропозицією до всіх рад, передбачених у перспективному плані територій громад Чернівецької області. Відбулася низка зустрічей, під час яких аргументом на користь створення ОТГ стали конкретні позитивні приклади з інших об'єднаних громад – здебільшого йшлося про реалізовані там інфраструктурні проекти. Бажання до співпраці проявили лише три села. Керівників і мешканців інших сільських рад не вдалося переконати у доцільності змін, деякі відстоювали власний варіант об'єднання. З боку районної чи обласної влади проблем не виникало.

Остаточне розширення Хотинської громади відбулося в рамках останнього етапу територіальної реформи наприкінці 2020 р. Згідно зі згаданим вище перспективним планом до громади приєднали ще сім рад/сіл: Атаки, Білівці, Каплівка, Круглик, Крутеньки, Пашківці, Ярівка. Варто

зазначити, що громада ще від початку року збирала інформацію про нові заплановані до приєднання села, щоб мати змогу швидко підготувати бюджет на 2021 р. вже для розширеної громади.

Період після об'єднання витрачено на організацію роботи міської ради і комунальних закладів, налагодження системи надання публічних послуг, розвиток інфраструктури, здебільшого у сільській місцевості, роботу над бюджетом. Все ще залишаються актуальними ключові для громади виклики: збільшення обсягу доходів і скорочення поточних видатків, оптимізація мережі комунальних закладів, модернізація матеріально-технічної бази, у т. ч. скорочення витрат на утримання, усунення відмінностей у розвитку між містом і сільською місцевістю, розвиток сільського господарства, туризму і суміжних галузей, зокрема в рамках міжмуніципальної співпраці. Жодне з сіл, які приєдналися до міста, не було фінансово спроможним, як на момент створення ОТГ (місто плюс три села), так і після остаточного розширення (ще сім сіл з великою кількістю населення і низьким рівнем фінансової спроможності). Додає проблем значна кількість об'єктів з великою кубатурою приміщень. Вони перебувають у поганому технічному стані, використовуються практично на рівні 30–40% від проектної потужності і генерують значні витрати на утримання. Хотинська громада зробила ставку на моніторинг і комплексну енергетичну модернізацію будівель. Оптимізують кількість працівників, наприклад сторожів замінили камери відеоспостереження. У сфері соціального захисту проведи перевірку переліку одержувачів соціальної допомоги. У результаті виявилося, що 30% осіб отримували її безпідставно. Необхідно суттєво реорганізувати мережу закладів освіти, створити опорні школи й організувати перевезення учнів. Поки що проведено організаційно-фінансовий аналіз і запроваджено систему преміювання класів з більшою наповнюваністю. Схожа ситуація з мережею закладів культури (вже створено одну публічну бібліотеку з філіями у селах). У планах – об'єднання багатьох функцій в рамках окремих об'єктів. Місцева влада переконана, що важливим джерелом доходів може стати туризм, який розвиватиметься, опираючись не тільки на потенціал фортеці, а й на історичні пам'ятки міста. Поки що туризм не відіграє значної ролі у місцевій економіці чи у профілі міста і громади в цілому. Туристичний рух зосереджено тільки у фортеці, він не поширюється на місто, на його цікаві об'єкти, на пропозицію місцевих підприємців, які могли б заробити на цьому додаткові кошти. За словами керівництва громади лише декілька відсотків туристів, які приїжджають у фортецю, відвідують ще й місто, яке теж багате історичними та архітектурними пам'ятками. Досі не було й широкої міжмуніципальної співпраці у цій сфері. 2020 р. громада підготувала і подала на конкурси перші проекти у сфері розвитку культури, дозвілля і туризму, зокрема й спільно з Кам'янцем-Подільським. Для цього Хотинська громада створила Агенцію місцевого розвитку та окремий відділ економічного розвитку та міжнародного співробітництва, до переліку завдань яких входить, зокрема, написання і реалізація проектів, підготовка звітності, просування економічних можливостей громади і пошук інвесторів, у т.ч. у сфері туризму. Хотинська громада отримала від району багато установ і споруд (ДЮСШ, Будинок культури, лікарня). Оптимізувавши систему управління й утримання цих закладів, громада планує розширити діапазон послуг і надавати їх на платній основі ще й іншим громадам, як це вже відбувається у сфері поводження з ТПВ. Допоможе в цьому попередній статус Хотина як районного центру. У сільській місцевості

планують розвивати сільське господарство, підвищувати його конкурентоздатність і рентабельність, особливо садівництво і суміжні галузі, а також переробну галузь. Хотинська громада втілює у життя концепцію проекту «Яблунева агломерація», лідером якого стала сусідня Недобоївська громада. Ключовим елементом для реалізації цих ідей має стати забезпечення технічною водою сільськогосподарських виробників. Це один з пріоритетів місцевої влади. Додаткові можливості дало б створення інвестиційних майданчиків та індустріальних зон, особливо вздовж найважливіших доріг. У цьому напрямі діють згадані вище Агенція місцевого розвитку і профільний відділ. Ще один виклик, на якому акцентує увагу керівництво громади, – підвищення громадської, професійної і підприємницької активності мешканців. У цьому напрямі в 2020 р. вдалося започаткувати реалізацію громадського бюджету, його обсяг зростає, діє Молодіжна рада, але потреби й очікування все ще великі. До того ж, місцева влада вважає пріоритетним напрямом діяльності спорт, який може виконувати важливу роль не тільки у покращенні соціальної згуртованості та здоров’я мешканців, а й частково у сфері розвитку туризму та економіки.

Значне нерозуміння і невдоволення серед мешканців викликала реформа районів. Досі районним центром був саме Хотин, а зараз його перенесли у селище міського типу Кельменці.

4. Громада – характеристика адміністрації і послуг, які надаються

- **Освіта, спорт і рекреація**

Система освіти Хотинської ТГ охоплює 7 шкіл (Каплівка, Крутеньки, 5 у Хотині, у т. ч. опорна школа з філією, а також спеціальна школа-інтернат, яку планують ліквідувати у липні 2021 р.), 6 навчально-виховних комплексів (НВК: Анадоли, Данківці, Білівці, Пашківці, Ярівка, Круглик), 5 окремих закладів дошкільної освіти (2 у Хотині, по одному у Ворничанах, Каплівці і Крутеньках), «Інклюзивно-ресурсний центр» і КУ «Центр професійного розвитку педагогічних працівників» у Хотині, а також ДЮСШ (позашкільна освіта). У селі Атаки немає жодного закладу освіти. Організацією дозвілля учнів займається низка закладів культури та позашкільної освіти: Будинок народної творчості і дозвілля, Будинок дітей та учнівської молоді, Художня школа і Музична школа. Водночас, треба наголосити, що сільські діти і молодь мають обмежений доступ до цих послуг, оскільки всі ці заклади розташовано у місті (питання мобільності).

У місті діють дві спеціальні загальноосвітні школи-інтернати для дітей і молоді з психічними розладами. Один інтернат перебуває у підпорядкуванні області, а другий – громади. Громада планує закрити свій заклад у липні 2021 р., з огляду на фінансові проблеми і те, що серед дітей, які там навчаються, небагато саме з території громади.

Із січня 2021 р. діє Центр професійного розвитку педагогічних працівників, який займається підвищенням кваліфікації педагогів. Послугами центру користуються ще й сусідні Рукшинська і Клішковецька громади.

Матеріально-технічна база закладів освіти у місті і в приєднаних 2018 р. селах перебуває у непоганому стані. Найкраща ситуація в опорній школі, яка має ще й якісний спортивний стадіон, але потрібно відремонтувати спортивний зал. Зовсім інша ситуація у школах новоприєднаних сіл. У сільських школах гірша якість навчання. Перед громадою стоїть виклик оптимізації мережі, підвищення й уніфікації стандартів і якості навчання. Суттєво відрізняється середня наповнюваність класів у міських школах (18 учнів у класі) і в сільських школах (8-12 учнів у класі). У селах існує суттєва проблема з наповнюваністю шкіл, яка негативно впливає на фінансовий стан системи освіти. Схожа ситуація і з закладами дошкільної освіти (діти віком від 2 до 6 років), які у місті заповнені майже на 95% від проектної потужності, а в селах цей показник складає лише близько 50%.

Якщо говорити детально, то серед найбільших шкільних проблем можна назвати такі:

- відчутна різниця між якістю навчання у міських і сільських школах (найкращою в цьому плані можна вважати опорну школу – 8[3] місце у рейтингу шкіл Чернівецької області 2019 р. і 24[4] у цьому ж рейтингу 2020 р., а найгіршою – Ярівський НВК);

[3] Рейтинг шкіл Чернівецької області 2019 року - https://osvita.ua/school/rating/65366
[4] Рейтинг шкіл Чернівецької області 2020 року - https://osvita.ua/school/rating/76150

- поганий стан матеріально-технічної бази, здебільшого у селах (у цьому контексті також негативно вирізняється Ярівський НВК, хоч заклад дошкільної освіти перебуває у доброму стані, оскільки розташований в іншому будинку), у багатьох школах треба ремонтувати дах (за винятком Данківецького НВК, Хотинської ЗОШ №1, Хотинського опорного ЗЗСО, Круглицького НВК), Хотинська ЗОШ І-ІІІ ст. №5 розташована у пам'ятці архітектури, через що значно зростають витрати як на підготовку проектно-кошторисної документації, так і на проведення ремонтних робіт;
- низькі показники енергоефективності (як виняток і позитивний приклад можна назвати опорну школу з філією, в якій замінили дах, вікна, встановили новий котел);
- необхідність інтеграції різних закладів і функцій у межах окремих об'єктів, щоб підвищити якість послуг та оптимізувати витрати;
- низький рівень доступності для осіб з інвалідністю, зокрема відсутність пандусів;
- погана якість води, проблеми з бойлерами і забезпеченням теплою водою, проблеми з водопостачанням у с. Пашківці;
- поганий рівень забезпечення навчальними матеріалами й комп'ютерним обладнанням (минуло вже три роки запровадження Нової української школи, а обладнання повністю отримали лише перші з класів НУШ); це загальна проблема, хоч у міських школах ситуація дещо краща;
- старі, малі і погано обладнані їдальні;
- старіння педагогічних кадрів (вік вчителів став суттєвим викликом під час переходу на дистанційне навчання), важко було знайти вчителя англійської мови для роботи у сільських школах;
- обмежений досвід реалізації проектів (позитивно вирізняються: опорна школа, яка брала участь у конкурсі Фонду Кличка й отримала прес для сміття, хоч його й не використовують сьогодні; Анадольський НВК та Хотинська ЗОШ №5, яка співпрацювала з Корпусом Миру США);
- обмежений парк шкільних автобусів (зараз громада має два автобуси, а після оптимізації потрібно буде ще чотири, держава фінансує придбання, але громада має забезпечити власний внесок);
- поганий стан або відсутність шкільних спортивних майданчиків;
- обмежений доступ до позашкільних занять у віддалених селах (Ярівка, Білівці, Пашківці).

Схоже виглядають проблеми закладів дошкільної освіти. Навіть у великому дитячому садочку в місті, який перебуває у досить доброму стані, треба замінити дах і провести енергомодернізацію. Додаткова проблема – старі і погано обладнані дитячі майданчики, а також недостатнє забезпечення меблями закладів дошкільної освіти у селах.

Перед Хотинською ТГ стоїть виклик організації профільного навчання у старших класах (треба організувати й обладнати відповідні кабінети, забезпечити можливість вибору напряму навчання). Щоб зробити це, громада має час до 2024 року, коли буде запроваджено три рівні загальної середньої освіти: початкова, базова середня і профільна середня. У цьому контексті розглядають можливість співпраці з Чернівецьким ліцеєм, який міг би відкрити на території громади свою філію, щоб затримати таким чином молодь на місці, забезпечивши їй можливість здобути профільну освіту в громаді.

У громаді діє шість НВК. Згідно з освітнім законодавством через два роки їх треба роз'єднати на окремі школи і заклади дошкільної освіти (вони можуть залишатися в одній будівлі, але не можуть мати спільної адміністрації).

У Хотині діє коледж Подільського державного аграрно-технічного університету. У ньому навчається майже 400 учнів за спеціальностями: «Агроінженерія»; «Облік і оподаткування». Коледж може похвалитися належно обладнаними аудиторіями, лабораторіями і майстернями для вивчення професії (слюсар, коваль, зварювальник, обробка металів). Діють понад десяток спортивних і мистецьких секцій, є тренажерні зали, басейн, бібліотека. Коледж постійно проводить різні тренінги і практичні майстерні, зокрема з підприємництва. Найближчі заклади вищої освіти розташовано у Кам'янці-Подільському.

Таблиця 7. Заклади освіти на території громади

Назва освітнього закладу та його розташування	Рік будівництва або капітального ремонту	Проектна місткість кількості дітей / учнів	Кількість дітей / учнів	Кількість вчителів (ставки)	Тип опалення	Бюджет, тис.грн. на учня
Хотинська ЗОШ І-ІІІ ступенів №1	1991	260	197	25,9	твердопаливний котел	32,99
Хотинська ЗОШ І-ІІІ ступенів №5	1930	540	437	56,2	газова котельня	21,8
Опорний заклад загальної середньої освіти	1965	600	452	51	газова котельня	19,4
Заклад загальної середньої освіти І ступеня	1987		344	50,6	модульна котельня	22,6
ЗЗСО №2 (ліквідовується з липня 2021 р.)	1970	150	51		газова котельня	86,7
Анадольський НВК (ЗОШ І-ІІ ст.)	1983	134	90	16,55	газова котельня	38,8
Анадольський НВК (дошкільний підрозділ)	1983		34	4,25	газова котельня	17,6
Біловецький НВК (ЗОШ І-ІІІ ст.)	1978	350	104	27,75	модульна котельня	60,8

Біловецький НВК дошкільний підрозділ)	1978		22	2,25	модульна котельня	31,1
Данковецький НВК (ЗОШ І-ІІІ ст.)	1984	320	177	31,3	газова котельня	35,6
Данковецький НВК (дошкільний підрозділ)	1984		30	4,5	газова котельня	23,4
Каплівська ЗОШ І-ІІ ступенів	1961	180	109	19,7	газова котельня	33,0
Крутеньківська ЗОШ І-ІІ ступенів	1967	170	67	17,3	газова котельня	50,0
Круглицький НВК (ЗОШ І-ІІІ ст.)	1985	392	174	31,05	газова котельня	32,6
Круглицький НВК (дошкільний підрозділ)	1985		38	4,35	газова котельня	22,9
Пашковецький НВК (ЗОШ І-ІІ ст.)	1968	140	95	21,1	газова котельня	51,2
Пашковецький НВК (дошкільний підрозділ)	1968		25	2,3	газова котельня	17,8
Ярівський НВК (ЗОШ І-ІІ ст.)	1989	154	123	21,45	модульна котельня	39,4
Ярівський НВК (дошкільний підрозділ)	1989		36	4,35	модульна котельня	20,4
ЗДО «Сонечко»	1977	260	230	25,5	центральна котельня	19,4
ЗДО «Веселка»	1987	285	227	36,25	центральна котельня	25,0
ЗДО с. Ворничани	1970	30	14	2	твердопалив ний котел	33,5
ЗДО с. Каплівка	1980	40	34	4,5	газова котельня	25,1
ЗДО с. Крутеньки	1994	80	31	5,5	твердопалив ний котел	26,9
Інклюзивно-ресурсний центр м. Хотин	2018	-	35	5	газова котельня	59,0
Хотинська ДЮСШ	1995	-	326	9	центральна котельня	8,9

Джерело: дані громади

Цікаві секції можна відвідувати у Хотинській ДЮСШ (легка атлетика, футбол і волейбол, гандбол; баскетбол – тільки жіночі команди). Школа може похвалитися багатьма досягненнями (чемпіони Україні і навіть олімпійські чемпіони), але славні часи вже позаду. Матеріально-технічна база застаріла (останній ремонт робили 1995 р.), бракує обладнання, школу залишають тренери (це стало причиною закриття секції боксу). Треба розширити діапазон послуг, вкласти у школу кошти й оптимізувати витрати. Щороку спортивна школа організовує спартакіаду для осіб з інвалідністю. Діє декілька аматорських і напіваматорських команд (наприклад, у с. Данківці є волейбольна команда, яка грає у другій лізі). У місті розташовано понад десяток спортивних об'єктів, зокрема спортивні зали і майданчики з тренажерами. У селах є сільські стадіони, які треба модернізувати.

- **Культура**

У селах діють сім будинків культури (Білівці, Данківці, Каплівка, Круглик, Крутеньки, Пашківці і Ярівка) і три сільські клуби (Анадоли, Атаки, Ворничани). За станом матеріально-технічної бази і переліком послуг їх швидше можна віднести до попередньої епохи, ніж до сучасності – практично відсутня пропозиція послуг, відбуваються лише заходи з нагоди релігійних і державних свят, інфраструктура й обладнання у поганому стані, немає опалення. У найгіршому стані Ярівський будинок культури, позитивно вирізняються Крутеньки (хоч тут ще треба встановити опалення і відремонтувати глядацький зал) і Данківці, у яких відремонтували будинок культури 2014 р. (дах і заміна вікон).

Хотинська громада отримала від району розгалужену мережу публічних бібліотек. Вони розташовані у будинках культури і клубах. Стан бібліотек також поганий, на утримання витрачають багато коштів, а цікавих послуг вони не пропонують (бібліотека в Анадолах перебуває в аварійному стані і практично не працює, немає бібліотекара).

Мережу закладів культури треба оптимізувати, вкласти у неї великі кошти і залучити творчих активних працівників. З останнім пунктом також виникають великі проблеми, оскільки заробітна плата у сфері культури низька, тому нелегко знайти охочих працювати тут. Хотинська ТГ планує створити Центр культурних послуг, скориставшись досвідом інших громад. Усі працівники сфери культури мали б увійти до штату цієї єдиної установи, але надавати послуги на місцях. За схожою схемою наприкінці січня громада реорганізувала бібліотечну мережу – створила комунальний заклад, який об'єднав усі бібліотеки (центральна бібліотека та 11 філій). Плануються наступні кроки, спрямовані на оптимізацію, підвищення і вирівнювання якості послуг. Новим напрямом розвитку бібліотек може стати створення на їх базі молодіжних центрів (громаду надихнув досвід Вінниці), мультимедійних центрів інформації і громадської активності. Хоч зараз більшість бібліотек не мають доступу до інтернету (за винятком бібліотеки в Анадолах).

Має свою специфіку дитяча бібліотека, розташована у будівлі Будинку дітей та учнівської молоді. Вона надає послуги здебільшого учням 1–9 класів, її відвідують і діти дошкільного віку, які не читають, а переглядають вистави лялькового театру, який діє при бібліотеці. До того ж, бібліотека організовує міні-екскурсії містом і за його межами, які ведуть самі діти, пізнаючи таким чином місцеву спадщину. Бібліотека співпрацює зі школами-інтернатами у місті, рідше налагоджує партнерство з іншими бібліотеками, зокрема сільськими. Інколи вона реалізовує проекти спільно

з громадськими організаціями, як приклад – нещодавній проект, в рамках якого збирали кошти на пам'ятник Шевченку. Бібліотеку потрібно модернізувати, придбати нові меблі, виділити кошти на придбання нової літератури, щоб можна було розширити діапазон послуг і її функції.

У підпорядкування громади перейшов від району ще й Будинок народної творчості та дозвілля, розташований у великій будівлі з залом на 600 осіб. Заклад надає широкий діапазон послуг, при ньому 14 колективів, зокрема хор людей похилого віку. Проводять міжнародний фестиваль, на якому представлено басарабський колорит. Співпрацю цієї інституції з іншими місцевими закладами культури налагоджено на посередньому рівні.

Ще одна установа, яка перейшла від району, – Будинок дітей та учнівської молоді, який пропонує розмаїті заняття: природа, математика, співи, хореографія, танці, театр, народні ремесла і творчість. Колись він мав філії у школах на території всього району, перебуває у непоганому технічному стані, працює опалення. Заняття безкоштовні, але матеріали купують самі учні/батьки.

Хотинська музична школа – одна з найстарших шкіл такого типу на Буковині. Вона має дві філії – одну в Крутеньках, а другу на території Недобоївської громади, яку зараз перетворили на окрему школу. Діти навчаються грати на різних інструментах: бандурі, гітарі, фортепіано, баяні, акордеоні, скрипці, духових інструментах. Матеріально-технічна база школи слабенька – приміщення невелике, його треба ремонтувати, немає внутрішнього туалету, інструменти старі. При школі діє духовий оркестр, різні колективи, але бракує сценічних костюмів. У 2018 і 2019 роках музична школа організувала фестиваль гри на бандурі, після пандемії його планують відновити.

Хотинська художня школа дуже популярна, попри дуже старе обладнання і те, що полотно, фарби й інші матеріали приносять учні за батьківські кошти.

Крім фортеці-музею у Хотині діє ще один музей, як відділ Чернівецького краєзнавчого музею.

Таблиця 8. Установи і заклади культури на території громади

Об'єкт	Рік побудови або капітального ремонту	Площа, $м^2$	Проектна потужність	Кількість працівників	Тип опалення	Бюджет, тис.грн. (витрати на утримання)
Міська бібліотека		180	2500	6	центральна котельня	457,8
КУ "Будинок дітей та учнівської молоді" + бібліотека для дітей	1936	1621	352	13	газова котельня	1899,5
КУ "Будинок народної творчості	1989	3005	велика зала - 600 місць	15	газова котельня	1076,3

та дозвілля”			мала зала - 100 місць		електрообі грівачі	
с.Анадоли (сільський клуб)	1964	200	100	1	Твердопал ивний котел (не функціонує)	19,0
с.Анадоли (бібліотека)	1964			0,5 вакансія	Твердопал ивний котел (не функціонує)	25,4
с.Атаки (сільський клуб)		147,5		1	Пічне опалення	22,9
с.Атаки (бібліотека)				1	Пічне опалення	26,2
с.Білівці (будинок культури)	1959	680	400	2	Пічне опалення	52,5
с.Білівці (бібліотека)	1959			1	Пічне опалення	25,5
с.Ворничани (сільський клуб)	1972	250		0,5 вакансія	2 ел.котли + пічне опалення	-
с.Ворничани (бібліотека)	1972			1	2 ел.котли + пічне опалення	-
с.Данківці (будинок культури)	1968	355	250	1	Пічне опалення	38,0
с.Данківці (бібліотека)	1968			1	Пічне опалення	42,7
с.Каплівка (будинок культури)	1976	460	425	2	відсутнє	74,6
с.Каплівка (бібіліотека)	1976			1	відсутнє	57,5
с.Круглик (будинок культури)	1969	80,5	440	1	відсутнє	57,0
с.Круглик (бібліотека)	1969			1	відсутнє	60,7

с.Крутеньки (будинок культури)	1974	1256	460	2	Електричне опалення	164,3
с.Крутеньки (бібліотека)	1974			1	Електричне опалення	60,7
с.Пашківці (будинок культури)	1953, 2014 кап.рем внутрішній,2010-дах	210	250	1	Пічне опалення	51,0
с.Пашківці (бібліотека)	1953, 2014 кап.рем внутрішній,2010-дах			1	Пічне опалення	32,1
с.Ярівка (будинок культури)	1953	504	100	1	відсутнє	46,4
с.Ярівка (бібліотека)	1953			1	відсутнє	60,7
Хотинська музична школа	1937	474	500	36	газова котельня	3427,1
Хотинська художня школа	1935	244	160	8	модульна котельня	1679,0

Джерело: дані громади

- **Дороги і транспорт**

Мережа доріг загального користування охоплює 160 км доріг місцевого значення і 75 км доріг державного значення. Більшість місцевих доріг, що ведуть до сіл, не мають асфальтового покриття. Виняток – Атаки і Данківці. Залишається у поганому стані ділянка дороги з Хотина до Мамалиги (пункт перетину кордону). Це негативно впливає на мобільність мешканців, зменшує привабливість життя і ведення бізнесу у громаді.

Громадський транспорт працює на основі договорів з приватними перевізниками. Автобуси їздять у всі села. Поки що немає сполучення з новим районним центром, натомість дуже добре сполучення з Чернівцями і Кам'янцем-Подільським (велика кількість рейсів).

Місто майже повністю освітлене, у селах – тільки головні дороги, світильники майже всюди замінили на нові, тестують системи живлення від сонячних батарей.

- **Служба охорони здоров'я**

Хотинська громада утримує 13 закладів охорони здоров'я. Діє комунальне некомерційне підприємство (КНП) «Хотинський центр первинної медичної допомоги», якому підпорядковані 6 амбулаторій (Хотин, Каплівка, Круглик, Крутеньки, Пашківці, Білівці) і 5 ФАПів (Атаки, Ворничани, Данківці, Ярівка, Анадоли). До того ж Центр адмініструє на платній основі 10 амбулаторій і 7

ФАПів у трьох інших громадах (Недобоївській, Рукшинській і Топорівській). У Хотинській громаді працює 14 лікарів. Загалом у Центрі працює 28 лікарів і майже 190 осіб іншого персоналу.

Більшість сімейних лікарів Хотинської громади мають максимальну кількість підписаних декларацій (1800), що забезпечує їм привабливу заробітну плату і комфортну працю (якщо декларації з лікарем підписала максимальна кількість пацієнтів, серед яких багато дітей, то заробітна плата може скласти до 24 тис. грн). Якщо лікар має менше пацієнтів, які підписали декларації, наприклад у селах, то у масштабі громади це балансується обсягом декларацій, підписаних з найкращими лікарями. Завдяки цьому медичні заклади не мають кадрових проблем, деякі медичні працівники навіть вирішують повернутися з-за кордону. Діє система підвищення професійної кваліфікації. Водночас здійснюється моніторинг роботи і якості послуг. Його результати відображаються на кадровій політиці, зокрема на розмірі заробітної плати і ймовірних звільненнях працівників. Так було під час вимушеного скорочення медсестер, кількість яких зменшили до двох на одного лікаря. Це поки що стосується міста, схожу оптимізацію планують провести й у селах, де зараз на одного лікаря припадає 3–5 медсестер. Варто зазначити, що у сусідніх громадах надлишкова кількість працівників значно більша, тому Центр намагатиметься і там досягнути економічної ефективності. Заклади охорони здоров'я належно оснащені медичним і комп'ютерним обладнанням. Запроваджено інформаційну систему електронного обігу медичних документів, але поки що тільки для внутрішнього використання, без можливості обмінюватися електронними документами з зовнішніми контрагентами. У розпорядженні медичних закладів нові службові автомобілі. Це особливо істотно з огляду на це, що тільки деякі дороги до сіл мають асфальтове покриття, тому добиратися туди складно. Ключова проблема полягає у поганому технічному стані приміщень у сільській місцевості (тільки будівлі амбулаторій у селі Круглик і в Хотині перебувають у задовільному стані). Перед Хотинською громадою стоїть виклик необхідності оптимізації мережі і модернізації окремих закладів охорони здоров'я. У найгіршому стані перебувають заклади у Ярівці і Пашківцях. У Пашківецькій АЗПСМ з'явився молодий лікар, тому громада планує вкласти кошти у матеріально-технічну базу цього закладу і переконана у довгостроковості цього проекту.

У місті діє лікарня, яка перейшла у підпорядкування громади від району. Там працює декілька відділень. Матеріально-технічна база лікарні у задовільному рівні, кращому ніж у схожих закладах в сусідніх громадах. Оскільки це колишня районна лікарня, то вона отримала додаткову підтримку від інших громад району і навіть від міжнародних проектів, зокрема з Франції. Хотинській лікарні не надали статус опорного закладу охорони здоров'я, що викликало нерозуміння і велике суспільне і політичне невдоволення, тим більше, що статус опорної отримала віддалена лікарня зі значно гіршим стандартом послуг. Тим не менш, лікарня перейшла у власність громади і стала, водночас, одним з найбільших викликів для громади. Адже розміщена вона у багатьох корпусах з великою площею, а це тягне за собою великі витрати на утримання. Фінансовий стан лікарні поки що непоганий, насамперед завдяки додатковій підтримці в рамках боротьби з коронавірусом (Чернівецька область стала першою, якої торкнулася пандемія, і надалі дуже потерпає від її наслідків). Коли ця підтримка закінчиться, ситуація значно погіршиться. Однак громада чітко налаштована на утримання лікарні і готова проводити заходи, які підвищать економічну ефективність закладу.

Заклади охорони здоров’я виправдали себе у період боротьби з пандемією. Працювали, зокрема, мобільні бригади, неінфекційні відділи працювали згідно з можливостями. Водночас, у цей період значно зріс розмір заробітної плати, який надалі зменшуватимуть поступово, щоб не викликати шоку і незадоволення персоналу.

Таблиця 9. Заклади охорони здоров'я на території громади

Вид об'єкта і його розташування	Рік будівництва або капітального ремонту	Площа, м^2	Кількість зайнятих осіб	Тип опалення	Бюджет, тис.грн. (витрати на утримання)
Хотинська АЗПСМ	1978	216	43	Газова котельня	
Круглицька АЗПСМ	1972	1151,7	6	Газова котельня	65,1
Біловецька АЗПСМ	1954	80	5	Газова котельня	31,3
Каплівська АЗПСМ	1965	142,6	3	Газова котельня	33
Пашківецька АЗПСМ	1980	150,4	4	Газова котельня	40,4
Крутеньківська АЗПСМ	1965	117,6	6	Електричне опалення	154,3
Ворничани ФАП	1950	95	2	Газова котельня	25,2
Ярівка ФАП	1950	90	2	Газова котельня	22,6
Анадоли ФАП	1951	80	2	Газова котельня	9,0
Данківці ФАП	1950	40	4	Газова котельня	14,7
Атаки ФАП	1950	117	2	Газова котельня	13,7
Хотинська багатопрофільна лікарня:					5672,6
поліклініка	1987	3917,6	168	Газова котельня	2166,5
адмінкорпус	2009	1229,4	28	Газова котельня	680,0
пологове відділення	1982	639,7	33	Газова котельня	353,7
хірургічне відділення, відділення інтенсивної допомоги та реанімації, травматологічне відділення, гінекологічне відділення, дитяче відділення, приймальне відділення	1932	1681,2	103	Газова котельня	929,7
інфекційне відділення	1890	241,5	14	Газова котельня	133,5
терапевтичне відділення	1951	901,4	55	Газова котельня	498,6
стоматологічне відділення, неврологічне відділення	1989	2110,9	25	Газова котельня	669,6
гараж	1992	435,9	5	Газова котельня	241,0

Джерело: дані громади

- **Соціальний захист**

Колишній районний Центр надання соціальних послуг з січня цього року працює як комунальна установа громади. Він допомагає особам, які опинилися у складних життєвих обставинах. 11 соціальних робітників обслуговують 99 клієнтів. Центр намагається підвищити свою економічну ефективність. Одним зі способів стала перевірка бази отримувачів соціальної допомоги, внаслідок якої вдалося виявити осіб, які отримували таку допомогу безпідставно. До того ж, Центр надає послуги ще й іншим громадам – Топорівській, Недобоївській і Рукшинській. А ще він працює над організацією платних послуг для зацікавлення мешканців. Центр співпрацює з благодійними організаціями, з однією з яких під час пандемії вони спільно роздавали продуктові набори. Безпосередньо у селах працюють соціальні робітники. Центр не має власних транспортних засобів. У березні у структурі Центру запрацював відділ соціального захисту дітей і молоді.

- **Громадська безпека**

У Хотині розташована 7-ма державна пожежно-рятувальна частина. Після ліквідації Хотинського району виникла загроза, що у місті закриють відділення поліції, але після перемовин з обласним керівництвом МВС України вдалося залишити його, не скорочуючи кількість персоналу. Пожежна частина і поліція фінансується з державного бюджету, але громада також надає їм матеріальну підтримку через цільові багаторічні програми (2019–2021).

- **Інфраструктура, яка використовується у домашніх господарствах (ТПВ, каналізація, газ тощо)**

Стан і доступність інфраструктури – це одна з найбільших проблем розвитку громади на найближчі роки, вона визначає можливості розвитку у соціальному, екологічному та економічному вимірі (депопуляція, старіння населення, екологічні умови, інвестиційні майданчики, туризм і рекреація тощо).

Більша частина Хотинської громади газифікована й повністю електрифікована. Інша інфраструктура покриває частково місто, а в селах її зовсім немає. Працюють відповідні комунальні підприємства.

КП «Хотинтепломережа» відповідає за водопостачання, каналізацію, мережу теплопостачання, освітлення вулиць. Протяжність мережі водопостачання на території міста складає 71 км, каналізаційної мережі – 9,6 км, їх треба модернізувати і розвивати. У селах мешканці користуються криницями, а нечистоти зливають у вигрібні ями. Очисні споруди на території міста перебувають у поганому технічному стані. Серед останніх досягнень підприємства називають забезпечення цілодобового водопостачання і встановлення нового обладнання для очищення води. Підготовлено і подано проект, яким передбачено модернізацію очисних споруд і будівництво частини нової каналізаційної мережі. КП «Хотинтепломережа» забезпечує теплопостачанням тільки адміністративні будівлі, а підприємствам і мешканцям ці послуги надає Відділ житлово-комунального господарства та інфраструктури (продає без ПДВ і таким чином забезпечує дешевші тарифи для мешканців). Серед основних проблем комунального підприємства – стара техніка і нестача кадрів (з огляду на низький розмір заробітної плати).

Друге комунальне підприємство займається наданням в оренду торгових місць. У його розпорядженні два міські ринки: на одному торгівля відбувається весь тиждень, а на іншому – тільки по четвергах і суботах. У деяких селах також діють базари, але вони не зареєстровані, а їхня діяльність швидше пов’язана з місцевою традицією. У цьому КП працює 5 осіб. Працівники жаліються на низький рівень заробітної плати.

Третє КП займається благоустроєм, вивезенням побутових відходів, озелененням й утриманням вулиць. Триває оптимізація його діяльності. За 2020 р. підприємство забезпечило 1,2 млн грн власних доходів, отримавши 3,5 млн дотації з бюджету громади. Цього року у бюджеті передбачено допомогу у розмірі 1 млн грн, а решту коштів підприємство має заробити

самостійно. Підприємство надає платні послуги Клішковецькій і Топорівській громадам. Запроваджено часткове роздільне збирання побутових відходів (пластик і скло), але бракує відповідних контейнерів. На території громади розташований один полігон ТПВ площею 9,87 га, який має всі необхідні дозволи. Відсутня сортувальна лінія, потрібно придбати додаткову техніку.

У місті є 50 багатоквартирних будинків, але тільки у 21 створено ОСББ. Комунальне підприємство нарікає, що ОСББ не хочуть підписувати з ним договорів, вважають за краще, якщо кожен мешканець підпише договір з КП окремо, а це лише збільшує обсяг непотрібної бюрократії.

- **Адміністративні послуги, організація і проблеми виконавчого апарати, рада громади**

У виконавчих органах міської ради працює 52 особи, у т. ч. 17 чоловіків і 35 жінок. У структурі міської ради є 10 відділів, в яких працюють 43 особи (14 чоловіків і 29 жінок), зокрема: 7 начальників (2 чоловіки і 5 жінок) і 36 працівників (12 чоловіків і 24 жінки). Попри те, що серед працівників міської ради домінують жінки, ключові посади (міський голова, заступник голови і секретар ради) займають чоловіки.

Таблиця 10. Працівники міської ради

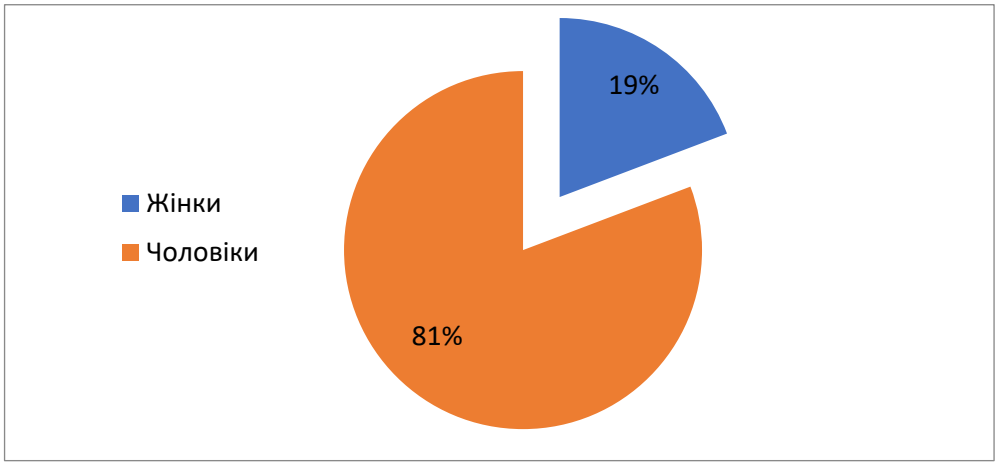
	Ч	ж			
Міський голова	1	-			
Перший заступник міського голови	1	-			
Секретар ради	1	-			
Діловоди	-	6			
Працівники відділів			з них начальник відділу		всього працівників у відділі
	Ч	ж	ч	ж	
Відділ правового забезпечення та кадрової роботи	1	1	1	-	2
Відділ архітектури та земельних ресурсів	2	1	-	-	3
Відділ житлово-комунального господарства та інфраструктури	2	-	-	-	2
Відділ економічного розвитку та міжнародного співробітництва	-	2	-	1	2
Відділ освіти, культури, молоді та спорту	-	2	-	1	2
ЦНАП	-	5	-	-	5
Відділ бухгалтерського обліку	-	11	-	1	11

та звітності					
Відділ організаційно-інформаційного та технічного забезпечення	1	2	-	1	3
Фінансовий відділ	-	3	-	1	3
Господарська група Хотинської міської ради	8	2	1	-	10
Всього	14	29	2	5	43

Джерело: дані громади

Серед депутатів міської ради (26 осіб) більшість також складають чоловіки (21 особа, 81%).

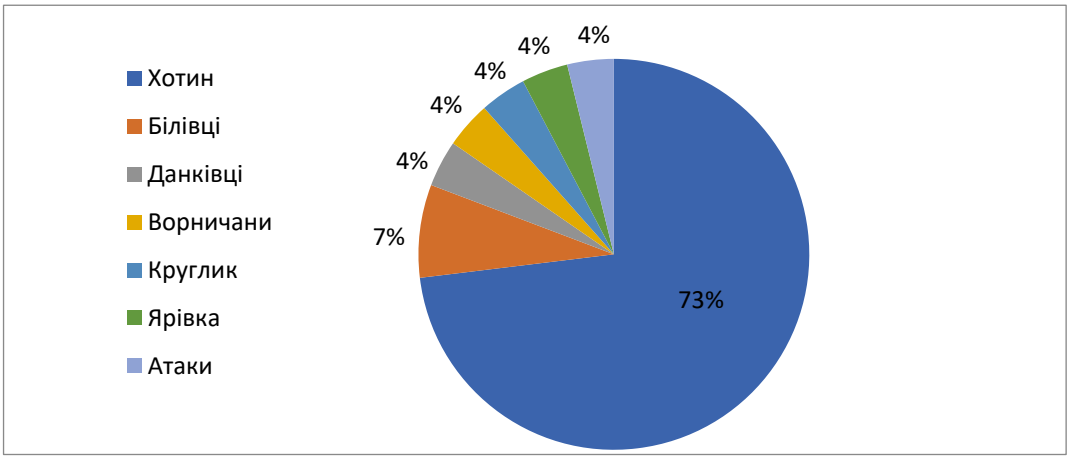
Таблиця 11. Частка жінок і чоловіків у депутатському корпусі



Джерело: власне опрацювання, дані громади

Більшість депутатів представляють місто Хотин (19 осіб, 73%). По одному депутату мають Данківці, Ворничани, Круглик, Ярівка й Атаки. Білівці мають двох депутатів. Не мають жодного представника в раді Анадоли, Каплівка, Крутеньки і Пашківці.

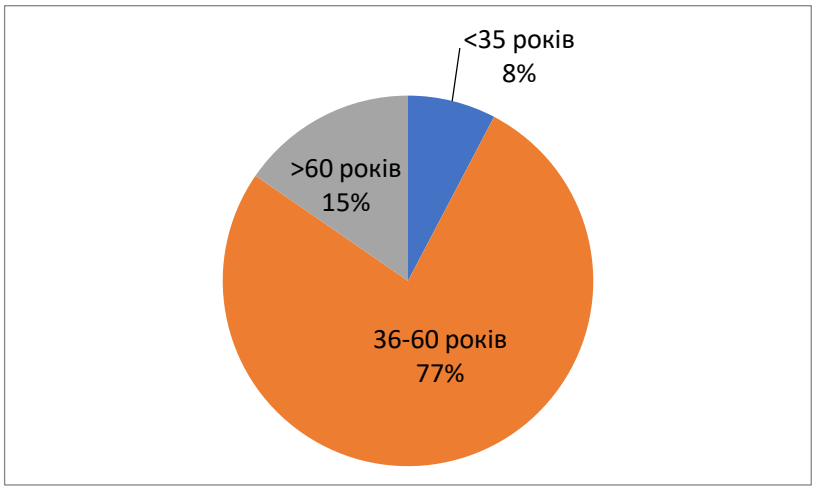
Таблиця 12. Представництво населених пунктів у раді



Джерело: власне опрацювання, дані громади

Структура депутатського корпусу відповідає структурі населення громади за віком: більшість – це особи середнього віку, осіб похилого віку більше, ніж молодих.

Таблиця 13. Розподіл депутатів за віком



Джерело: власне опрацювання, дані громади

Між керівництвом громади і депутатами налагоджена добра співпраця, про що свідчить, зокрема, одноголосне ухвалення бюджету чи програми соціально-економічного розвитку на 2021 р.

На початку 2021 р. Хотинська громада створила Агенцію місцевого розвитку, яка має займатися інвестиційним, туристичним та екологічним розвитком громади і промоцією. Поки що на її діяльність виділили кошти з місцевого бюджету, але згідно з планами вона має утримуватися з проектів. Протягом першого місяця роботи Агенція підготувала і подала на конкурс УКФ три проекти, в рамках яких планують створити два туристичні маршрути, відкрити мистецький коворкінг з виготовлення глиняних сувенірів, описати і маркувати чергові історичні пам’ятки (робота над 25 першими об’єктами вже триває). Хотин має намір подаватися на звання культурної столиці у категорії міст до 50 тис. мешканців. Паралельно з Агенцією працює відділ економічного

розвитку та міжнародного співробітництва. У майбутньому між ними мають чітко розподілити повноваження.

Генеральні плани має тільки місто Хотин і село Атаки, але вони й так не актуальні. Опрацювання нової містобудівної документації для всіх населених пунктів громади – тривалий і коштовний процес, особливо зважаючи на історичний характер міста. Однак наявність генеральних планів значно підвищила б інвестиційну та економічну привабливість громади та її переваги як місця для життя.

Суттєвих адміністративних проблем у міській раді немає. Поки що не затвердили старост. Керівництво громади посилається на перешкоди юридичного характеру (не існує чіткої процедури). Однак у селах працюють призначені спеціалісти, тому послуги можна отримати на місцях. Забезпечення обладнанням перебуває на середньому рівні – все ще трапляються працівники, змушені користуватися власними ноутбуками тощо. Процедури діють, за потреби їх оновлюють. Схожа ситуація з організаційною структурою міської ради, у якій планують розширити деякі відділи, зокрема відділ архітектури та земельних ресурсів. Три керівні посади у структурних підрозділах міської ради вакантні. Багато кадрових проблем вдалося розв’язати завдяки переходу на роботу у міську раду спеціалістів з колишніх районних органів влади. Викликом для громада стала потреба розвивати е-врядування (обладнання, процеси, кваліфікація), особливо у добу пандемії. Потрібно провести реорганізацію/оптимізацію мережі (зокрема після остаточного розширення) і відремонтувати частину будинків загального користування, покращивши функціональність, естетику, енергоефективність і доступність для осіб з інвалідністю.

У громаді діє ЦНАП, у якому надають 107 послуг. Його відкрили у будинку колишньої районної адміністрації за підтримки програми «U-LEAD з Європою». Спочатку діяло тільки два віддалених робочих місця – у Данківцях і Анадолах, оскільки зовнішню допомогу на створення й оснащення ЦНАПу громада отримала ще до розширення. Сьогодні віддалені робочі місця відкрили в усіх селах, спеціалісти ЦНАПу надають послуги на місцях. Однак у селах досі немає доступу до платіжних терміналів, закривають поштові відділення, тому мешканці і так змушені їздити до Хотина, щоб заплатити за послугу. Послуги з оформлення паспортів мешканцям Хотинської громади надають територіальні органи МВС України. Діапазон послуг ЦНАПу планують розширити, додавши, наприклад послуги з оформлення водійських прав чи реєстрації автомобіля. Зараз громада не докладає власних коштів лише до послуг реєстрації і зміни права власності, вони самоокупні. Держава планує змінити і скоригувати розмір оплати за адміністративні послуги, які надає громада.

Хотинська громада, використовуючи минулий статус Хотина, як районного центру з широким діапазоном розвинених послуг і з готовою інфраструктурою, має шанс стати неформальним центром для сусідніх громад і розвивати для них платні послуги.

Стосунки з районом та областю

Співпраця з обласною владою налагоджена на належному рівні. Викликом для громади стане налагодження й утримання добрих стосунків з новою районною владою, особливо зважаючи на значне політичне і суспільне розчарування втратою Хотином статусу районного центру.

Громадська оцінка діяльності місцевої влади

Процес об'єднання загалом оцінюють позитивно, особливо молодше покоління. Старші люди важче сприймають зміни, зважаючи на багаж історичного досвіду. Водночас, люди часто нарікають на явища, які не залежать від громади, наприклад, на високі тарифи за комунальні послуги, підвищення ціни за газ, закриття поштових відділень у селах, реформу районів і її наслідки (досі районним центром для цієї території був Хотин, а зараз ним стало смт. Кельменці; це трапилося в останній момент реформи, попри масу зустрічей, під час яких вказували на Хотин).

Відчутно незадоволена частина мешканців села Атаки, що межує з Хотином. Вони вважають, що було б краще створити окрему від Хотина громаду. Свою позицію аргументують наявністю та своїй території двох автозаправних станцій, які мали б гарантувати їм відповідний розмір бюджету і можливість інвестувати у свій розвиток. Це свідчить, з одного боку, про необхідність покращення інформаційної політики, з іншого боку – про велике значення заходів, спрямованих на інтеграцію мешканців громади.

5. Проблеми і потреби самоврядної громади

Ключовим викликом для громади залишається усунення різниці між містом і сільськими територіями у розвитку економіки та інфраструктури, доступності та якості публічних послуг і, як наслідок, в умовах життя.

Економіка та інфраструктура

- Незавершена інвентаризація земельних ділянок і нерухомості, відсутня або неактуальна документація – ці ресурси могли б стати елементом інвестиційної пропозиції. Інвентаризація землі і переоцінка її вартості може збільшити обсяг надходжень до бюджету від орендної плати. Інвентаризація триває, однак це довготривалий і коштовний процес.
- Суттєві перешкоди для економічного розвитку створює відсутність містобудівної документації (тільки місто Хотин і село Атаки мають генеральні плани, але вони й так не актуальні).
- Економічний розвиток у сільській місцевості значно ускладнює відсутність водно-каналізаційної інфраструктури і поганий технічний стан деяких доріг (місцеві дороги не мають асфальтового покриття).
    - Особливо дошкуляє дефіцит води у сільській місцевості. Її використовують у вирощуванні зернових, овочів і фруктів, розведенні тварин, переробці і виробництві. Хотинська громада має резерви, якщо говорити про джерела води, але необхідно розвивати мережу, водночас враховуючи економічні критерії.
    - У поганому стані ділянка дороги Т2610 між Мамалигою (пункт перетину кордону) і Хотином, через що громада втрачає інвестиційну привабливість і не використовує економічного потенціалу інтенсивного прикордонного руху, оскільки багато водіїв користуються іншими дорогами та іншим пунктом перетину кордону, попри зайві кілометри.

- Перешкодою демографічного характеру для місцевої економіки стає відчутний відтік молоді і фахівців за межі громади, здебільшого до сусідніх Чернівців і великих міст в Україні та за кордон.
- Багато підприємств і їхніх працівників зареєстровані за межами громади, сезонні працівники, яких залучають до роботи в садах, працюють неофіційно. В результаті бюджет громади отримує менші надходження або й зовсім не отримує. Хотинська громада інтенсивно працює, щоб переконати підприємства зареєструватися на її території й офіційно оформити працівників.
- Загальноукраїнські проблеми: відсутність фінансової та інформаційно-консультаційної підтримки, як от високі відсотки по кредитах і відсутність консультацій, які допомогли б вийти на нові ринки, зокрема на закордонні.
- У структурі міської ради діє Відділ житлово-комунального господарства та інфраструктури. Після розширення й одночасної реформи районів громада отримала у свою власність багато нових будинків. Величезним викликом все ще залишається оптимізація мережі, зменшення використання енергії і пов'язаних з цим витрат. Громада проводить постійний енергетичний моніторинг усіх об'єктів, формує за його результатами рекомендації і втілює у життя нові рішення. Пріоритетним для громади об'єктом є міська лікарня, на утримання якої витрачають найбільше коштів.
- Місцеве об'єднання людей з інвалідністю звертає увагу на наявність архітектурних бар'єрів, насамперед у міському просторі, зокрема у будинках громадського призначення.

Туризм

- Не використовується туристичний потенціал фортеці, історичної частини міста та інших місцевих туристичних об'єктів. Зараз туристичний рух концентрується виключно на фортеці (її щороку відвідує понад 100 тисяч осіб), туристи перебувають там максимум декілька годин і це не приносить жодної користі мешканцям, місцевим підприємцям і бюджету громади (крім нечисленних підприємців поблизу замку і паркінгу – продаж сувенірів, продуктів харчування тощо). Це відбувається тому, що тільки незначна частка туристів після огляду фортеці відвідують ще й місто. Більшість відразу повертаються до Чернівців або Кам'янця-Подільського і там залишають свої гроші. Треба розробити відповідну туристичну пропозицію і просувати її, а далі забезпечити професійну туристичну інформацію і сервіс, залучаючи до співпраці приватний капітал.
- У контексті розвитку туризму варто наголосити на необхідності покращити рівень естетики і чистоти міста.
- Перешкоджає розвитку туризму замулення Дністра. Замулене дно поблизу берегів відлякує охочих скупатися. Громада не має змоги зробити щось, щоб очистити воду. Як альтернативне рішення громада планує збудувати помости, по яких можна буде добратися до води, оминувши замулену прибережну ділянку. Однак нерозв'язаним залишається питання естетики і неприємного запаху. Річку раніше використовували ще й як водну транспортну артерію. Сьогодні важко причалити до берега в околицях фортеці – це також зменшує кількість туристів і гостей. Треба згадати про ще один негативний вплив згаданої вище Дністровської ГЕС, яка спричинила замулення річки на території громади.

Коливання рівня води негативно впливають на стан ґрунтової основи, на якій стоїть фортеця.

Довкілля

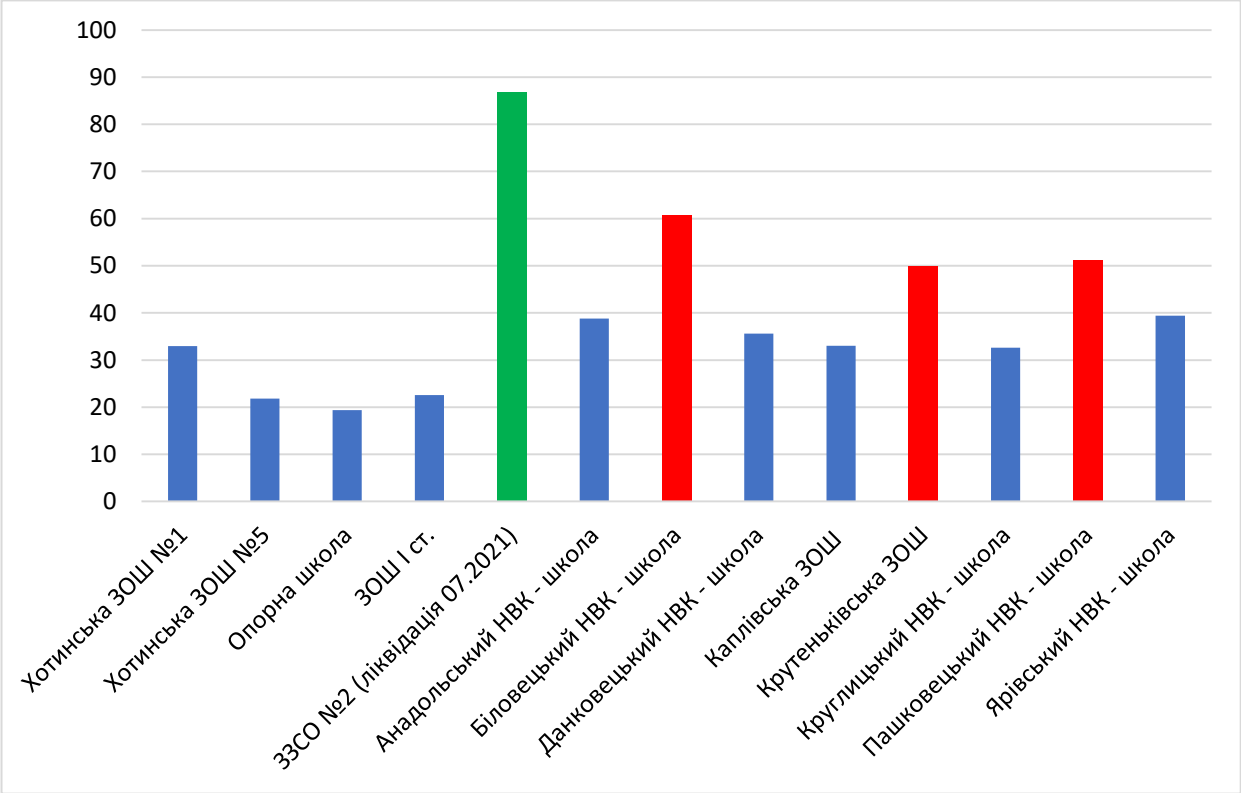
- Необхідно впорядкувати систему поводження з твердими побутовими відходами у сільській місцевості, зокрема встановити контейнери з можливістю сортування, забезпечити постійне вивезення з наступною переробкою, ліквідувати стихійні сміттєзвалища.
- Відсутність каналізаційної мережі та очисних споруд, недосконала і неконтрольована система відведення мешканцями стічних вод до вигрібних ям – загроза забруднення підземних і поверхневих вод.
- Значна хімізація сільського господарства, особливо садівництва, негативно впливає на довкілля, зокрема вбиває бджіл, які запилюють рослини.
- Потрібно працювати над підвищенням екологічної свідомості мешканців, щоб успішно запроваджувати розмаїті екологічні рішення (роздільне збирання побутових відходів, розвиток каналізаційної мережі, на мешканців чекають додаткові витрати, раціональне використання хімікатів у сільському господарстві).

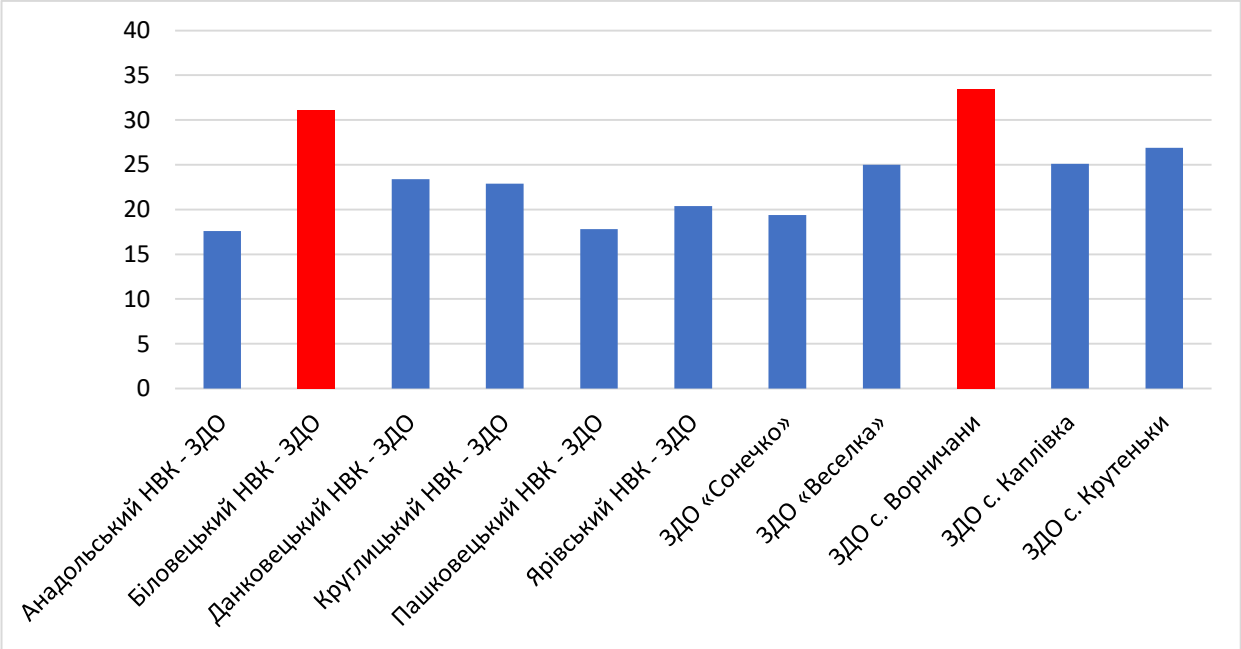
Соціальний розвиток

- **Ринок праці**
  - Безробіття, попри офіційні статистичні дані, і пов'язані з ним соціальні проблеми.
  - Нестача фахівців у деяких сферах на ринку праці – значний рівень еміграції на заробітки у великі міста або за кордон.
  - Відсутність загальної тенденції інвестувати зароблені за кордоном кошти у місцеву підприємницьку діяльність і створення для себе робочих місць – споживання переважає над інвестуванням.
  - Висока частка неофіційної зайнятості.
  - Еміграція на заробітки значної частини місцевого населення, яка частково негативно впливає на сімейні стосунки.
- **Освіта**
  - Найбільшу частку у бюджеті займають видатки на освіту (понад 60%). Освітня мережа занадто розгалужена, зважаючи на кількість дітей, особливо після останнього розширення громади новими селами. Тим більше, що Хотинська громада має статус міської, тому на неї поширюються жорсткіші вимоги щодо наповнюваності класів, ніж у сільських громадах. У хотинських школах у класі в середньому навчається 18 учнів, а в сільських школах – 8–12 учнів, тому освітньої субвенції недостатньо, щоб покрити витрати. Схожа ситуація у дошкільній освіті (діти віком від 2 до 6 років) – міські заклади дошкільної освіти заповнені майже на 95%, а в селах цей показник складає лише бл. 50%. Зараз Хотинська ТГ пробує збалансувати ситуацію таким чином, що вчителі у малокомплектних класах отримують меншу заробітну плату (у розмірі посадового окладу без жодних доплат). Але необхідно провести суттєву реорганізацію мережі. Поки що у громаді діє один опорний заклад на базі Хотинської гімназії з філією, яка розташована також у Хотині. Планують створити ще дві опорні школи у Данківцях і Круглику, але спочатку вкласти у них кошти. Зважаючи на демографічні показники, може виникнути проблема з наявністю достатньої кількості учнів у цих школах, щоб вони змогли отримати статус опорних закладів (щонайменше 200 учнів). Ще одна перешкода – поганий стан доріг, відсутність достатньої кількості шкільних автобусів (громада має два автобуси, а після оптимізації буде потрібно ще чотири). Крім реорганізації мережі, важливо продовжувати заходи з комплексної енергетичної модернізації приміщень закладів освіти, особливо у селах, щоб зменшити поточні видатки.
  - Крім низької економічної ефективності існує проблема, пов'язана з поганим станом матеріально-технічної бази (зокрема для дітей зі спеціальними освітніми потребами) сільських шкіл. Пліч-о-пліч з нею ідуть гірші показники якості освіти. Сільські діти мають обмежений доступ до додаткових занять, які сконцентровані у Хотині. Тому викликом для

громади є не тільки нова організація мережі, а й підвищення та уніфікація матеріально-технічних стандартів і якості навчання.

Графік 6. Бюджет на учня в окремих закладах освіти – у школах (вгорі) і закладах дошкільної освіти (внизу) [тис. грн]





Джерело: власне опрацювання, дані громади

- **Служба охорони здоров'я**
  - Викликом для громади стало утримання лікарні, яка перейшла у її підпорядкування з району. Лікарня займає великі площі у багатьох корпусах, а це тягне за собою великі витрати на утримання. Вона не отримала статусу опорного закладу охорони здоров'я, тому не може розраховувати на додаткове фінансування. Поки що бюджет лікарні рятують доплати з державного бюджету на боротьбу з коронавірусом. Коли ця підтримка закінчиться, ситуація значно погіршиться, тому громада планує оптимізувати кількість персоналу (скоротити частину працівників, диференціювати і зменшити розмір заробітної плати) і комунальні витрати (вже проведено моніторинг, планують встановити нові джерела опалення, провести термомодернізацію тощо). Водночас планують розширити діапазон послуг, щоб підвищити фінансову спроможність. Серед пріоритетів громади – завершення ремонтних робіт і відкриття пологового відділення (залишилося виконати 20% робіт).
  - Водночас необхідно оптимізувати мережу, оновити матеріально-технічну базу медичних закладів у сільській місцевості, які зараз нефункціональні, старі і генерують значні витрати.
  - Необхідно розвивати програми, спрямовані на зменшення високих показників смертності, зокрема профілактично-діагностичні та програми підвищення активності людей похилого віку.
  - Місцева медична спільнота звертає також увагу на зростаючу кількість онкологічних захворювань і депресії, а також на необхідність цільового втручання.
- **Демографічні проблеми**
  - Детальні історичні дані відсутні, але згідно з даними громади населення швидко старіє (частка осіб віком 51+ зараз складає 37%) і скорочується. До цього частково призводить еміграція, але насамперед високі показники смертності і від'ємний природний приріст. З громади здебільшого виїжджає молодь і сім'ї з дітьми, у селах залишаються старші люди, часто самотні, що перебуваються у важких життєвих обставинах (економічних, пов'язаних зі здоров'ям). Тому треба постійно покращувати умови життя (насамперед підтримувати створення нових привабливих робочих місць на території громади) і якість публічних послуг (зокрема пристосувати її до структури населення, особливо сфери охорони здоров'я і соціального захисту, а також дозвілля), щоб затримати мешканців і привабити нових.
- **Культура і дозвілля**
  - Обмежені послуги у сфері культури і дозвілля у сільській місцевості (всі послуги зосереджені в місті).
  - Занедбаний громадський простір, який не сприяє інтеграції мешканців і громадській активності (місто і села).

- Необхідність структурної і програмної реорганізації мережі закладів культури, інвестицій у матеріально-технічну базу, активізації діяльності і підвищення привабливості та різноманітності послуг (для різних груп), осучаснення цих послуг.

6. Місцевий потенціал

Економічний та екологічний потенціал

- Хотинська ТГ має потенціал розвитку сільського господарства і садівництва, а також виробничої і переробної сфери та супутніх галузей (посередництво, торгівля, сервіс, логістика тощо). Громада підписала меморандум про співпрацю в рамках проекту «Співпраця громад Яблуневої агломерації Хотинського району», спрямованого на переробку овочів та фруктів. Меморандум підписали три громади: Клішковецька, Хотинська і Недобоївська (лідер проекту, там діє спеціалізований центр продажу інструментів та обладнання для сільського господарства і садівництва, лінія сортування і пакування яблук, склади і лінія з виробництва яблучного соку). Громади навіть підготували спільний проект. Попри дуже добрі оцінки, він не отримав фінансування, але його ідеї втілює у життя місцевий бізнес. Зараз проводяться різні заходи з метою відкриття нових виробничих підприємств і розширення переліку товарів і послуг.
- Громада планує розвивати вирощування лаванди й інших лікарських рослин, здебільшого у віддаленій місцевості, яку досі не використовували у сільськогосподарських цілях. Хотинська ТГ подала на конкурс ДФРР відповідний проект, спрямований на створення сільськогосподарського кооперативу і будівництва приміщення для його роботи. Кооператив мав би займатися переробкою лаванди на косметичну олію. Проект отримав високі оцінки, але держава скоротила бюджет ДФРР і кошти розподілили на проекти, які вже тривають. Попри це у селі Білівці вже висадили лаванду на ділянці площею 10 га.
- Громада вважає, що одним з напрямів розвитку у сфері сільського господарства і супутніх галузей має бути створення кооперативу. Керівництво громади зазначає, що найчастіше перешкоджає розвитку цих галузей недостатня кількість коштів для започаткування діяльності. Припускають, що рішенням може стати придбання базового обладнання для кооперативу, що дасть змогу пришвидшити процес формування кооперативу і перейти до стабільного розвитку, який принесе користь його членам.
- Переваги громади в економічному контексті базуються на її розташуванні на межі декількох областей, поблизу державного кордону і важливих транспортних магістралей (зокрема дороги Н-03 Житомир–Чернівці і Т2610 Хотин–Мамалига, яка веде до пункту перетину кордону з Молдовою). Хотинська громада вже має декілька інвестиційних пропозицій типу «ґрінфілд». Водночас, громада створила спеціалізовані структури (Агенція місцевого розвитку, Відділ економічного розвитку і міжнародного співробітництва), які мають займатися інвестиційним, туристичним та екологічним розвиток громади і промоцією. Створення спеціальних структурних підрозділів дасть змогу працювати швидше та ефективніше, однак важливо забезпечити координацію роботи і співпрацю між цими структурами, а також чітко розподілити завдання і повноваження.
- На території Хотинської громади є лісові масиви, що створює можливості для розвитку деревообробки.

- Численні сади створюють потенціал для розвитку бджільництва, виробництва меду і продуктів на його основі.
- Існує можливість розвивати видобування енергії з відновлювальних джерел (біогазові установки, які використовують відходи тваринництва, силос і відходи с/г виробництва, вітрові та сонячні електростанції).
- Ще один значний потенціал громади – наявність водних джерел, їх ще не використовують повністю (12,5 тис. м^3, а використовують 2,5 тис. м^3). Планують розвивати водопровідну мережу (це ще й спосіб оптимізації діяльності). Громада вже підготувала на конкурс ДФРР проект, який передбачає продовження мережі у напрямку сусідніх громад (Рукшинської і Недобоївської) і забезпечення технічною водою (для с/г потреб) трьох сіл (Анадоли, Данківці і Каплівка). Громада планує надавати цим громадам платні послуги. Пріоритетом для власних сіл вважають підвищення ефективності і якості садівництва. У перспективі планують встановити обладнання для очищення води, щоб її можна було використовувати ще й у домогосподарствах.

Туристичний потенціал

- Символ міста – Хотинська фортеця на правому березі Дністра (який багато років виконував роль кордону між Річчю Посполитою і Молдовою), розташована на скелястому мисі між річкою і глибоким яром. Тут відбувалися важливі битви, зокрема війська Речі Посполитої здобули дві великі перемоги над турецькою армією – 1621 р. під керівництвом гетьмана Яна-Кароля Ходкевича і 1673 р. під керівництвом гетьмана Яна Собеського, які затримали вторгнення Османської імперії. Фортеця має значний історико-культурний (у 2020 р. їй присвоїли статус державного історико-архітектурного заповідника) і туристичний потенціал. Хотинська фортеця має статус музею, тому виконує, насамперед, охоронні (накопичення і відновлення музейних експонатів, науковий аналіз тощо) та навчально-виховні функції (презентація, інформування, сприйняття), а не займається політикою місцевого розвитку. Тільки громада у співпраці з музеєм та іншими суб’єктами, зокрема й приватними, може використати потенціал фортеці і перетворити його на елемент конкурентної переваги. Такий підхід щойно почали застосовувати. Громада подала на конкурс Українського культурного фонду спільний проект, у якому передбачено провести реконструкцію битви під Хотином. У цьому напрямі вже триває активна робота організаційного комітету. Проведено перші роботи з історичними пам’ятками у місті, в рамках яких покращено технічний стан і вигляд цих об’єктів, а також встановлено спеціальні інформаційні таблиці. Ключовим викликом залишається формування цікавої туристичної пропозиції, яка базувалася б на фортеці з її міжнародною пізнаваністю, але охоплювала б ще й інші цікаві туристичні місця й об’єкти у місті та інших частинах громади, з подальшою комерціалізацією такої пропозиції. Переводячи обслуговування туристичного руху на професійні рейки, треба передбачити, зокрема, створення групи ліцензованих міських гідів (зараз така сертифікована послуга відсутня). Стратегія поведінки має передбачати інтеграцію туристичної пропозиції громади із зовнішніми

туристичними розвагами, співпрацю з сусідніми громадами, туристичними операторами та іншими зацікавленими сторонами (наприклад, маршрут замками разом з Кам'янцем-Подільським, пов'язані з ним заходи, розваги). У 2020 р. обидва міста підготували і подали на конкурс перші спільні проекти.

- Туристичну пропозицію на основі фортеці можна поєднати з рекреаційними можливостями Дністра. Досі його використовували для відпочинку як мешканці, так і туристи й гості, хоч значно рідше. Розвивати цей напрям перешкоджає значне замулення річки, яке спричинило будівництво дамби і Дністровської ГЕС нижче за течією річки.
- У сільській місцевості трапляються невеликі водойми поруч з лісовими зонами (наприклад, у селі Данківці), які також можна облаштувати для рекреаційних цілей. У цьому контексті привабливо виглядає територія Хотинського національного парку, який до того ж працює з місцевими школами у напрямі екологічної освіти і має потенціал, щоб і надалі розвивати цю співпрацю.
- У рамках приватної ініціативи у Хотині будують дендропарк. На ділянці 5 га вже росте понад сто видів різних рослин з Китаю, Північної Америки, Японії і декількох середземноморських країн. У підсумку тут мають створити привабливий і функціональний простір з багатою колекцією дерев і кущів та з сучасною інфраструктурою. Цей же підприємець керує фірмою, ка займається екотуризмом (готель, екскурсії тощо).

Потенціал мешканців

- Існує потенціал для створення різного роду сільськогосподарських кооперативів (про що свідчить проект «Яблунева агломерація» чи співпраця різних груп і сімей під час робіт у садах). Така співпраця дала б змогу розширити ринки збуту і підвищити доходи.
- Багато людей, які виїжджають у пошуках краще оплачуваної роботи, повертаються до громади. Зароблені кошти вони, здебільшого, інвестують у власне житло, будинки і подвір'я. Важливо збільшити кількість осіб, які використовують накопичений капітал, щоб розпочати власну підприємницьку діяльність. Допомогти у цьому можуть згадані вище структури – Агенція місцевого розвитку і Відділ економічного розвитку та міжнародного співробітництва.
- Усі погоджуються, що ключовим місцевим ресурсом є молодь. Щоб затримати її у громаді, необхідно забезпечити їй на території громади привабливі робочі місця і можливості для дозвілля.
- Загальна відкритість і культурна, релігійна та етнічна толерантність на Буковині.

Інше

- Хотинська громада, використовуючи минулий статус Хотина як районного центру, наявну базу і розвинені послуги, має шанс стати неформальним центром для сусідніх громад і розвивати для них платні послуги. Нині це вже відбувається у сферах підвищення кваліфікації вчителів, соціального захисту, охорони здоров'я й поводження з ТПВ.

7. SWOT-аналіз

ЕКОНОМІКА

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Транспортна доступність (кілька важливих автомобільних шляхів, близькість двох кордонів). **2. Різногалузева економіка міста та сіл (сільське господарство, торгівля, послуги, у невеликих обсягах промислове виробництво, переробка, туризм).** 3. Статус Хотину як центру послуг для навколишніх територій як колишнього районного центру. 4. Підготовка пропозиції перших ділянок для інвесторів. 5. Розвинуті комерційні послуги на території міста. 6. Розвинуте сільське господарство (зокрема, рослинництво, що використовує якісні ґрунти).	1. Велика кількість осіб, які працюють неофіційно або за кордоном. **2. Мала інвестиційна спроможність місцевих підприємців.** 3. Незавершене оформлення документації на вільні земельні ділянки та будівлі комунальної власності, які можуть бути надані для бізнесової діяльності. 4. Велика частина підприємств і підприємців, які діють на території громади, зареєстровані за її межами і платять в бюджет громади. 5. Слабка система підтримки місцевого підприємництва. 6. Погане просування підприємництва.
Можливості	**Загрози**
1. Підтримка місцевих фермерів у міжмуніципальних проектах (напр., "Яблунева агломерація") та поглиблення рівня переробки сільськогосподарської продукції (напр., виготовлення сухофруктів, продукція на базі меду та лікарських рослин). 2. Створення зон економічної активності на перетині основних транспортних магістралей. **3. Зростання значення туризму як галузі місцевої економіки (розвиток сфери туризму на базі замку та історичних пам'яток у Хотині).** 4. Створення комфортного бізнес-клімату, з метою мотивування перереєстрації на території громади підприємств, які зареєстровані за її межами.	1. Політично-правова нестабільність в державі, в т.ч. зміни податкового і бюджетного законодавства. **2. Відтік трудових ресурсів.** 3. Закриття в Хотині державних районних установ, які важливими працедавцями та платниками податків. 4. Пандемія коронавірусу та її негативні наслідки для бізнесу, ринку праці і туризму. 5. Виснаження земель внаслідок неправильного ведення сільського господарства. 6. Подальші зміни клімату, природні загрози (наприклад, град, різка зміна температури). 7. Складні процедури виходу на ринок Євросоюзу за умов закритого ринку Росії.

5. Збільшення врожайності сільського господарства шляхом впровадження систем штучного поливу. 6. Економічне активізування сільських територій. 7. Створення веб-порталу для реклами інвестиційних можливостей в громаді.	

ДОВКІЛЛЯ І ТУРИЗМ

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Наявність туристично привабливих місць (пам'ятки історії, культури, природи, архітектури, ландшафти). 2. Наявність значних водних та лісових ресурсів. 3. Відсутність підприємств, які здійснюють значне забруднення навколишнього середовища. 4. Будівництво дендропарку. 5. Річка Дністер і її природній, пейзажний та рекреаційно-туристичний потенціал.	1. Незначні знання і досвід у розвитку туризму, відсутність стратегії розвитку туризму. **2. Відсутність комплексної та інтегрованої туристичної пропозиції, зокрема, відсутність туристичних маршрутів по Хотину та його околицях (за винятком фортеці).** 3. Відсутність туристичної реклами. **4. Відсутність професійного обслуговування руху туристів, у т.ч. туристичної інформації.** 5. Відсутність локальної та понад локальної співпраці у сфері туризму. 6. Велика кількість стихійних сміттєзвалищ. 7. Низький рівень збору і роздільного сортування твердих побутових відходів. 8. Відсутність інфраструктури охорони навколишнього середовища на сільських територіях. 9. Замулення річки Дністер. 10. Непривабливий вигляд центральних вулиць і просторів у м. Хотин (відсутність належного благоустрою території; занедбані, покинуті об'єкти).
Можливості	**Загрози**
1. Мода на культурний та історичний туризм, покращення фінансових можливостей і збільшення туристичної активності людей. **2. Створення пропозиції на базі замку та**	**1. Руйнування фортеці в результаті коливання рівня води річки Дністер внаслідок діяльності Дністровської ГЕС.** 2. Обмежені кошти на збереження та відновлення пам'яток у контексті великої

інших туристично привабливих місць громади (у т.ч. створення мережі туристичних маршрутів піших, велосипедних і т.п.). 3. Інтеграція туристичної пропозиції з туристичними осередками у ближньому і дальшому оточенні громади, спільне її просування. 4. Залучення місцевого малого і середнього бізнесу до туристичного бізнесу. 5. Зростання екологічної свідомості мешканців, мода бути екологічним 6. Розвиток відновлювальних джерел енергії. 7. Встановлення електрозарядних станцій.	кількості таких об’єктів та високих цін за такі роботи (прогресуючий процес руйнування пам'яток). 3. Продовження пандемії коронавірусу, яка зменшує мобільність та унеможливлює туристичний рух. 4. Високий рівень хімізації сільського господарства як загроза для природного середовища.

ІНФРАСТРУКТУРА І ВИКОРИСТАННЯ ТЕРИТОРІЇ

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Добре розвинена інфраструктура в м. Хотин. 2. **Розташування на перетині важливих для регіону доріг (дорога Н-03 (Житомир – Чернівці) та Т2610 (Хотин – Мамалига, пункт перетину кордону в Молдову).** 3. Регулярне транспортне сполучення з Хотином усіх населених пунктів громади, а через нього з обласним центром, Україною і закордоном. 4. Наявність вільних земельних ділянок. 5. Два комунальні підприємства, які діють на засадах самоокупності.	1. Поганий стан дорожньої інфраструктури до сіл громади (гравійні дороги). 2. Відсутність централізованого водопостачання та водовідведення і очистки стічних вод (за винятком Хотина) 3. Погана якість питної води в криницях. 4. Неактуальні генеральні плани населених пунктів. **5. Поганий технічний стан частини комунальних будівель (зокрема закладів культури і охорони здоров'я у селах).** 6. Суттєві відмінності у розвитку інфраструктури між містом і селами. 7. Відносно погане транспортне сполучення з районним центром. 8. Розтягнутість громади. 9. Відсутність банкоматів та поштових відділень у селах. 10. Архітектурні бар'єри для осіб зі спеціальними потребами.
Можливості	**Загрози**
1. Інтеграція соціально-економічного та просторового планування 2. Комплексна енегромодернізація, у т.ч. термомодернізація будинків громадського призначення (позитивні наслідки для природного середовища, менші витрати на утримання). **3. Оптимізація мережі закладів громадського призначення.** 4. Технологічний розвиток. 5. Розвиток геоінформаційних систем (напр., як розділ сайту громади).	1. **Прогресуюча деградація інфраструктури на сільських територіях.** 2. Збільшення витрат на розвиток і утримання інфраструктури. 3. **Відсутність коштів на фінансування Хотинської лікарні після закінчення пандемії COVID-19.**

МІСЦЕВА ВЛАДА

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Енергійна і молода команда органу місцевого самоврядування. 2. Ліквідована районна державна адміністрація вчасно і послідовно передала громаді власне майно та функції. **3. Надання публічних послуг іншим громадам (зокрема, у сфері освіти, медицини, поводження з ТПВ).** **4. Налаштованість на участь у проектах міжнародної технічної допомоги (створені агенція місцевого розвитку і відділ економічного розвитку та міжнародного співробітництва).** 5. Активна Молодіжна рада.	1. Відсутність та неактуальність інформації про стан об'єктів комунальної власності, демографічні процеси, платників податків у селах, що приєдналися до громади у 2020 р. **2. Низький рівень фінансової самостійності: висока частка державних дотацій та субвенцій, а також податків від бюджетних установ в структурі бюджету громади.** **3. Застаріла матеріально-технічна база закладів бюджетної сфери.** 4. Енергозатратність об’єктів соціальної інфраструктури. 5. Кадрові проблеми в селах (відсутність старост).
Можливості	**Загрози**
1. Участь у державних і міжнародних програмах технічної та фінансової допомоги. **2. Співпраця з іншими органами місцевого самоврядування та секторами з метою залучення стратегічних інвестицій та удосконалення публічних послуг.** 3. Відкриття ЦНАПу з віддаленими робочими місцями у селах. 4. Інвентаризація та оформлення документації на майно громади. 5. Удосконалення системи комунікацій, зокрема створення сайту громади. 6. Зростання залучення громадськості до місцевого самоврядування. 7. Впровадження е-врядування.	**1. Перекладання на місцеве самоврядування державних зобов’язань без відповідного фінансового забезпечення з боку держави.** 2. Конфлікти, пов’язані з необхідністю оптимізації мережі освітніх закладів та закладів культури. **3. Неврегульованість законодавства та міжбюджетних відносин щодо міських громад, у склад яких входять сільські населені пункти.** 4. Зростання бюрократії та збільшення оформлення документів, пов’язаних із реалізацією та звітуванням по проектах

СУСПІЛЬСТВО, ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ І ПОСЛУГИ

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. **Доступність медичних послуг (розвинена первинна ланка медицини та наявність на території громади вторинної ланки медицини).** 2. Пропозиція проведення вільного часу, у т.ч. широкі можливості для занять спортом для дітей і молоді у Хотині. 3. Кілька активних громадських організацій. 4. Релігійна та етнічна толерантність.	1. Демографічні проблеми (постійне зменшення населення в селах громади, низька народжуваність, особливо в селах, близько половини вчителів пенсійного або перед пенсійного віку). 2. Мала кількість дітей в частині сільських шкіл, що призводить до економічної неефективності їх утримання. 3. Високий рівень еміграції на заробітки та її негативні соціальні наслідки, зокрема діти без опіки батьків, які виїхали на заробітки. 4. **Поганий технічний стан і технічне забезпечення закладів культури та бібліотек, особливо в селах (напр., відсутність опалення будівель частини закладів культури).** 5. Низька соціальна активність більшості мешканців.
Можливості	**Загрози**
1. **Повернення мешканців з еміграції за умови створення привабливих робочих місць.** 2. **Забезпечення доступу до публічних послуг високої якості (освітніх, медичних, культурних, спортивних) – як спосіб зупинити відтік населення, особливо молодих людей.** 3. Оптимізація мережі закладів освіти. 4. Співпраця органу самоврядування із неурядовими організаціями. 5. Активізація залучення старшого покоління до процесів розвитку громади. 6. Навчання для осіб третього віку. 7. Підвищення цифрової грамотності населення.	1. Зменшення кількості населення сіл (старіння та вимирання найстарших осіб, еміграція молоді). 2. Занепад культурної, медичної та освітньої інфраструктури сіл громади через зменшення кількості споживачів даних послуг і високу вартість утримання цієї інфраструктури. 3. **Збільшення кількості неповних сімей та розлучень, зокрема через тривалу відсутність дорослого населення на заробітках закордоном, нові життєві установки і соціальна поведінка - споживацький спосіб життя, трудоголізм, "атомізація" життя, розпад соціальних та сімейних зв'язків, пасивність.**

8. Висновки і рекомендації для проведення стратегічного планування

До процесу стратегічного планування потрібно залучати такі найважливіші групи зацікавлених осіб:

- представників органів управління і комунальних структур громади: керівництво громади, депутатів, працівників виконавчих органів, закладів освіти, охорони здоров'я, соціального захисту і культури, працівників комунальних підприємств;
- аграріїв і підприємців з різних галузей;
- різні групи мешканців, зокрема: пенсіонерів, молодь, представників творчих колективів, громадських організацій, релігійних конфесій тощо.

Треба забезпечити репрезентативність і широку участь усіх груп мешканців до процесу розроблення стратегії, як представників міста, так і всіх сіл.

Серед головних проблем/потреб/викликів, які необхідно обговорити під час дискусій над стратегією, можна назвати такі:

- усунення диспропорцій у розвитку між містом і сільськими територіями;
- інвестиції у дороги і покращення сполучення всередині громади;
- організація системи поводження з твердими побутовими відходами у сільській місцевості;
- просвітницька й активуюча діяльність з метою підвищення екологічної свідомості мешканців;
- розвиток сільського господарства, особливо садівництва;
- забезпечення водопостачання для потреб сільського господарства і місцевої економіки в цілому;
- просування і підтримка місцевого підприємництва та інвестиційної привабливості (пропозиції земельних ділянок);
- підключення мешканців сіл до мереж водопостачання і водовідведення;
- сучасне публічне управління на основі залучення громадян;
- територіальна співпраця, зокрема у напрямі розвитку яблуневої агломерації і спільного надання послуг;
- підвищення якості і доступності публічних послуг, зокрема у сфері охорони здоров'я, соціального захисту, освіти, культури і спорту, пристосування цих послуг до структури населення і суспільних потреб, які змінюються;
- потреба в оптимізації мережі і витрат, модернізація будинків громадського призначення.

Існуючі матеріали, використані під час діагнозування:

1) Інформація, отримана під час індивідуальних і групових зустрічей, які проводилися на території громади;
2) Проектна заявка до програми DOBRE і супутня документація;
3) Статистичні дані, графіки і матеріали, надані окремими підрозділами ради громади;
4) План соціально-економічного розвитку громади;
5) Офіційний веб-сайт громади і профіль в соціальних мережах;
6) Урядовий веб-портал, присвячений децентралізації (http://decentralization.gov.ua/);
7) Веб-портал об'єднаних громад (http://gromada.org.ua/);
8) Веб-сайти і статистичні дані, отримані від державних статистичних органів.