

ПРОЄКТ



СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ
Скалатської міської
територіальної громади
на 2023-2027 роки

ЗМІСТ

Вітальне слово міського голови

Вступ

Розділ I. Аналітична частина

Розділ II. Висновки з соціологічного дослідження умов та якості життя у громаді

Розділ III. Аналіз SWOT

Розділ IV. Сценарії розвитку громади

Розділ V. Стратегічні та операційні цілі розвитку громади

Розділ VI. Аналіз відповідності положень місцевої стратегії Державній стратегії регіонального розвитку України та регіональній стратегії розвитку

Розділ VII. Етапи та механізми реалізації місцевої стратегії.

Розділ VIII. Моніторинг та оцінка результативності реалізації місцевої стратегії

ДОДАТОК. План заходів з реалізації Стратегії розвитку Скалатської міської територіальної громади на 2023-2025 роки.

Вітальне слово міського голови

Шановні жителі Скалатської громади!



*Із повагою
міський голова*

Петро САВОНЧАК

ВСТУП

Скалатська міська територіальна громада Тернопільського району, Тернопільської області (далі – Скалатська громада) – одна з перших створених територіальних громад в Україні, що є результатом децентралізації влади, яка в нашій державі розпочалася у 2014 році. Скалатська громада утворена 14 липня 2015 року шляхом об'єднання Скалатської міської та Городницької, Зарубинецької, Колодіївської, Кривенської, Магдалівської, Новосілівської, Остап'ївської, Подільської, Староскалатської сільських рад Підволочиського району.

Громада об'єднала 16 населених пунктів (місто Скалат та села Городниця, Зарубинці, Колодіївка, Криве, Магдалівка, Митниця, Новосілка, Остап'є, Панасівка, Поділля, Полупанівка, Поплави, Старий Скалат, Теклівка, Хоптянка) з адміністративним центром у місті Скалат.

На сьогодні Скалатська громада, як і Україна в цілому, функціонує в умовах після карантинних заходів від пандемії COVID-19 та у режимі воєнного стану (24 лютого 2022 року у зв'язку з військовою агресією Російської Федерації проти України Указом Президента України № 64/2022 введено воєнний стан, строк дії якого продовжується відповідними Указами Президента України), що суттєво позначилося на основних показниках соціально-економічного розвитку. Дані фактори зумовлюють додаткові виклики для забезпечення гідного рівня життя населення.

Ефективним засобом подолання цих викликів має стати перспективне (середньо- та довгострокове) планування функціонування територіальної громади. Із цією метою територіальна громада використовує кращі практики європейських країн щодо механізмів стратегічного планування розвитку за участі широкого кола зацікавлених сторін – представників з різних населених пунктів громади, в тому числі представників підприємств, установ та організацій.

Такий підхід дає змогу вивільнити творчий потенціал громади та сформуванню більш виважену, якісну політику розвитку. Цінність такого процесу планування полягає не тільки у змісті самого документа Стратегії, а в процесі його розроблення.

Стратегічне планування є одним з найважливіших напрямів планової діяльності території в цілому й визначає зміст основної функції управління. Суть стратегічного планування полягає у виділенні істотного у всьому комплексі змін, бажаного і можливого становища територіальної громади у майбутньому.

Щоб кошти, які акумулюються в бюджеті Скалатської громади використовувались для зростання, активні мешканці громади, підприємства, установи, організації, структурні підрозділи Скалатської міської ради протягом 2022-2023 років працювали над стратегічним плануванням розвитку громади. Цей документ готувався на довготривалу перспективу і опирається на реальні фінанси, які можна залучити. Процес його підготовки відповідав правилам громадської участі.

Підготовка Стратегії розвитку відбувалася у відповідності з методиками із стратегічного планування. Розробка Стратегії здійснювалася з дотриманням наступних принципів:

- 1) об'єктивності** – розробка документів на основі даних органів державної статистики, інших центральних і місцевих органів виконавчої влади, результатів опитувань громадської думки, з урахуванням реальних цілей та індикаторів (показників), яких можливо досягти та оцінити;
- 2) обґрунтованості та доцільності** – розроблення документів на основі чітко визначених цілей розвитку та економічно обґрунтованих заходів та проектів, що сприяють їх досягненню із використанням кращого світового досвіду у сфері прогнозування економічного і соціального розвитку;
- 3) координації** – взаємозв'язку та узгодженості довгострокових стратегій, планів і програм розвитку на державному, регіональному та місцевому рівнях;
- 4) відкритості та прозорості** – забезпечення доступу громадськості, що передбачає інформування про цілі, завдання та очікувані результати та показники виконання стратегічних та

програмних документів, а також забезпечує всіх суб'єктів господарської діяльності необхідними орієнтирами для планування власної виробничої діяльності;

5) паритетності – створення рівних можливостей для висловлення позицій всіх сторін під час розроблення та реалізації відповідних документів;

6) сталого розвитку – забезпечення розвитку громади для задоволення потреб нинішнього покоління з урахуванням інтересів майбутніх поколінь під час розроблення та реалізації відповідних документів.

Методологія розглядає сталість (сталий розвиток) і соціальну інтеграцію як основні принципи місцевого розвитку. Сталий розвиток має в своїй основі **чотири ключові мети**:

- 1) суспільний прогрес та рівність;**
- 2) стабільне економічне зростання;**
- 3) захист навколишнього середовища;**
- 4) збереження природних ресурсів.**

Залучення широкого кола громадян до процесу розробки Стратегії розвитку територіальної громади дозволяє ідентифікувати та знайти прийнятні шляхи усунення проблем громади, а також забезпечити налагодження діалогу між громадськістю та владою. При цьому однією з основних складових процесу планування є обов'язкова участь у ньому всіх активних та зацікавлених представників громади.

Створений разом з громадою стратегічний план, незалежно від особистісних якостей керівників або політичної ситуації, спрямовується на покращення стандартів життя, зміцнення місцевої демократії, виховання суспільно-активних громадян.

Розпорядженням міського голови «Про створення робочої групи для розроблення проекту, моніторингу та оцінювання результативності реалізації Стратегії розвитку Скалатської міської територіальної громади на 2023-2027 роки» № 14 від 13 лютого 2023 року була сформована Робоча група з підготовки Стратегії розвитку Скалатської міської територіальної громади на 2023-2027 роки.

Підготовка Стратегії розвитку Скалатської громади розпочалася з проведення соціально-економічного аналізу, який передбачав дослідження основних тенденцій соціально-економічного розвитку сукупності населених пунктів Скалатської громади за попередній період, дослідження оточення (зовнішнього середовища) та оцінку можливостей розвитку громади. Основними методами роботи робочої групи були: мозковий штурм, техніки номінальних груп, фокус групи, індивідуальна та групова роботи, дискусії, дебати тощо.

РОЗДІЛ I. Аналітична частина

1. Актуальний стан, основні тенденції та проблеми соціально-економічного розвитку територіальної громади

Географічне положення:

Скалатська громада має вигідне географічне розташування: знаходиться в центральній частині Тернопільської області (рис. 1). Відстань до обласних центрів: Тернопіль – 33 км, Хмельницький – 95 км, Івано-Франківськ – 148 км, Львів – 161 км, Рівне – 174 км, Луцьк – 190 км, Київ – 445 км. Відстань до кордонів: із Польщею (митний перехід Рава Руська – Гребенне - 202 км), із Румунією (митний перехід Мамалига – Крива – 166 км), із Словаччиною (митний перехід «Ужгород» - 433 км), із Угорщиною (митний перехід «Чоп» - 428 км), із Білорусією (митний перехід «Верхній Теребежов» – 340 км).

Площа громади – 224,0 км².

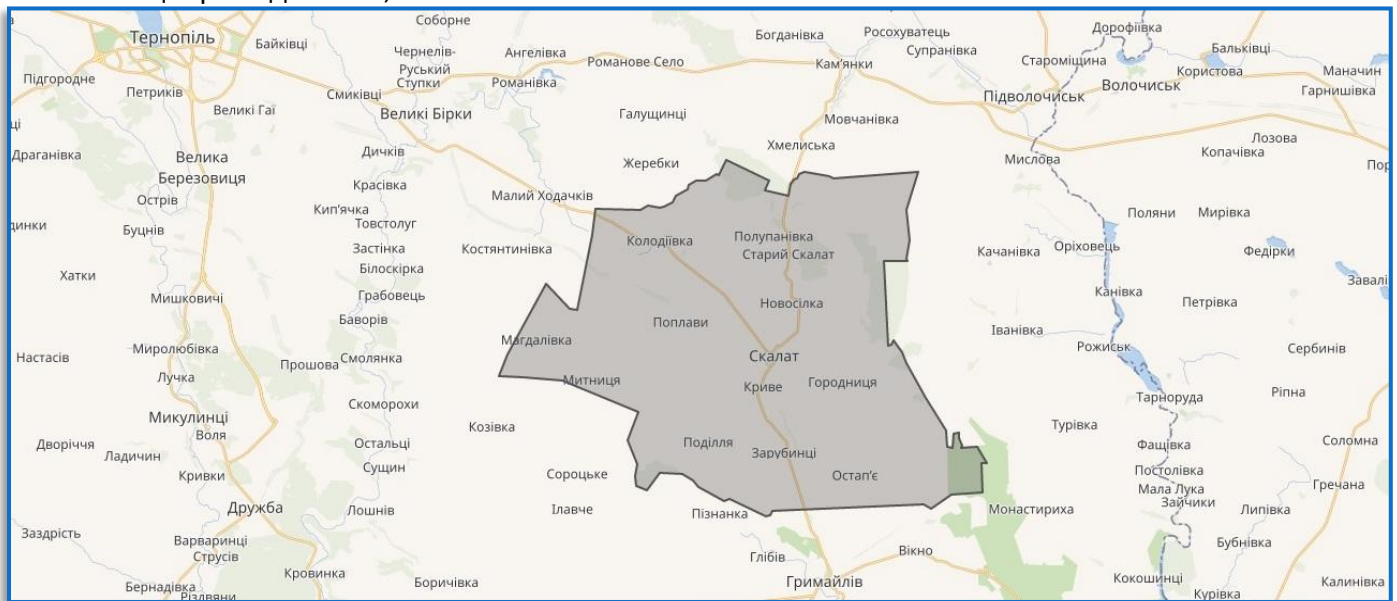


Рис. 1.1. Картосхема Скалатської громади

Населення:

Чисельність населення станом на 01.01.2023 року складає 13 525 осіб (в тому числі 239 ВПО), з них працездатне населення (16-60 р.): 8152 особи, діти (0-18 р.): 2337 осіб, молодь (14-35 р.): 4432 особи. Серед опитаних домогосподарств, переважну більшість постійних членів сім'ї складають люди працездатного віку, причому кількість жінок віком від 18 до 65 років складає 69,4%. Більшість мешканців у громаді складають працездатні люди. Загалом більшість дорослих членів сімей мають середню спеціальну освіту – 41,3%. 39,0% мають середню освіту. 32,9% - вищу освіту. Неповна середня – 13,3%, неповна вища – 10,4%. Але є дорослі мешканці які мають тільки початкову освіту – 9,8%.

Демографічна ситуація, що склалась у населених пунктах Скалатської громади характеризується так, як і загалом в Україні: смертність перевищує народжуваність. Також як ще один негативний фактор варто зазначити еміграцію закордон значної частини населення у зв'язку з воєнним станом. Більшість факторів, які впливають на демографічну ситуацію, формуються на загальнодержавному рівні і залежать в першу чергу від завершення бойових дій у країні з можливістю відновлення економіки держави. Подолання фінансової кризи та поліпшення економічного стану населення в свою чергу призведе до досягнення сталого демографічного розвитку, нормалізації і відтворення життєвих цінностей територіальної громади.

Управління громади:

Органи місцевого самоврядування представлені через Скалатську міську раду (год ЄДРПОУ 04058445, адреса: вул. Грушевського, 2, м. Скалат, Тернопільський район, Тернопільська область, 47851; телефон (03543) 3-16-07, e-mail: rada@skalatmr.gov.ua, Web: www.skalatmr.gov.ua):

- 1) міський голова – Петро Савончак,
- 2) секретар ради – Софія Магмет,
- 3) керуючий справами виконавчого комітету – Марія Левицька,
- 4) 26 депутатів,
- 5) 27 члени виконавчого комітету, з них 10 старост.

Освіта (школи і дошкільні навчальні заклади):

Одним з пріоритетів Скалатської громади є забезпечення конституційних прав та рівності прав громадян на отримання якісної освіти, підвищення рівня охоплення дітей дошкільною освітою, оновлення та удосконалення змісту, форми і методів організації навчальної програми, збереження та вдосконалення мережі дошкільних і загальноосвітніх навчальних закладів відповідно до потреб територіальної громади, забезпечення належного рівня їх поточного утримання та функціонування, сприяння збереженню здоров'я дітей, забезпечення всіх раціональним, якісним та безпечним харчуванням, впровадження нових технологій з розвитку освіти.

Мережа закладів загальної середньої та дошкільної освіти на території Скалатської громади істотно не змінювалася і є збалансованою, а саме: функціонує 13 шкіл та 10 дошкільних навчальних закладів. В даний час немає планів ліквідації інших навчальних закладів, але органи влади ретельно контролюють демографічну ситуацію в селах та кількість дітей у школах. Освіта є одним з основних напрямків інвестицій в інфраструктуру. Будівлі ремонтуються регулярно, зокрема, відновлюються дахи та модернізується система опалення. Влада розраховує, що фінансові інвестиції призведуть до підвищення якості навчання. У п'яти школах є спортивні зали - їхній стан хороший.

Охорона здоров'я і соціальна допомога:

Щодо сфери медицини, то первинна ланка представлена КНП «Скалатський медичний центр», в тому числі 4 амбулаторіями, вторинна ланка - НКП «Скалатська комунальна районна лікарня» Скалатської міської ради. У закладах охорони здоров'я працюють близько 160 осіб.

Для досягнення цілей розвитку у сфері медицини пріоритетним є збереження лікувально-профілактичних закладів Скалатської громади, сприяння матеріальному забезпеченню цих закладів, вирішення питання кадрової політики, стимулювання залучення коштів різних суб'єктів господарювання, грантових ресурсів та приватних структур.

Надавачем соціальних послуг у громаді є КЗ «Центр надання соціальних послуг» Скалатської територіальної громади.

Культура:

У Скалатській громаді значну увагу приділяється питанню створення оптимальних умов для розвитку культури, сприяння відродження осередків традиційної народної творчості. Колективи художньої самодіяльності, окремі виконавці брали участь у Міжнародних, Всеукраїнських, регіональних, обласних фестивалях-конкурсах. Завдяки роботі цих народних та аматорських колективів на високому художньому рівні відзначаються всі державні та місцеві свята, реалізується низка соціально-культурних заходів.

На території громади є 16 закладів культури, з них 5 будинків культури, 10 клубів, 1 міський будинок культури. Загалом, в галузі культури працює близько 59 осіб. Стан будівель, які виконують функцію будинків культури, оцінюється як незадовільний або поганий, що значно обмежує їх сферу діяльності.

Спорт:

Розвиток спортивної інфраструктури – один з важливих напрямків роботи Скалатської міської ради. Популяризація здорового способу життя і заняття спортом відіграють значну роль для

гармонійного розвитку як дітей, так і дорослих, та є хорошою профілактикою захворюваності. Тому спортивна інфраструктура у громаді повинна відроджуватись і розвиватись, а також відповідати європейським стандартам. Молодь досягає великих успіхів у важкій атлетиці, гандболі та футболі, є чемпіонами та призерами регіональних, національних та міжнародних змагань.

У Скалатській громаді діє ДЮСШ «Колос» (спортивна школа), 10 стадіонів, 5 спортивних залів при школах. Розміри стадіонів та стан об'єктів відрізняються та потребують реконструкцій. Планується будівництво спортивного комплексу на території Скалатської ЗОШ I-III ступенів, станом на 01.01.2023 розробляється проектно-кошторисна документація.

Туристична інфраструктура:

Скалатська громада має значний потенціал у розвитку туризму. Одним із мальовничих куточків та окрасою місцевості є її адміністративний центр – містечко біля трьох скал Медоборів, над річкою Гнилою – Скалат. Вперше в письмових джерелах Скалат згадується в 1512 році, а вже в 1561 році отримав статус міста. В 1600 році місто отримало статус Магдебурського права. Окрасою міста є кам'яний замок XVII століття, збудований Кшиштофором Віхровським (послом сейму, мечником Галицьким, королівським ротмістром) у 1630 році на місці старої дерев'яної фортеці XV-XVI століть часів Галицької Русі. В серпні 2004 року Скалатський замок приєднано до Збараського історико-архітектурного заповідника, який в січні 2005 року отримав статус Національного заповідника «Замки Тернопілля». На території замку діють краєзнавчі музеї, що є культосвітніми та науково-дослідними закладами з вивчення і збереження минулого Скалатчини, пам'яток історії, матеріальних і духовних скарбів культури та висвітлення нових здобутків.

У селі Старий Скалат на горбистих схилах заповідника «Медобори» розташований меморіальний музей-садиба Леся Курбаса. Відкрили його взимку 1987 року. Місце створення музею вибрано не випадково. Саме тут 25 лютого 1887 року народився Лесь Курбас – один з найвідоміших українських режисерів та драматургів України. Експонати музею-садиби розміщуються в п'яти кімнатах сімейного маєтку. Кожен з них несе в собі неповторну атмосферу тих часів. Всі експозиції належать певному стилю і тимчасовому відрізку життя Леся Курбаса. Експонати розповідають про життєвий і творчий шлях Леся Курбаса, вшанування його пам'яті, діяльності театрів товариства «Руська бесіда», «Тернопільські театральні вечори», «Молодого театру», театру «Березіль».

У північній частині села Полупанівка, яке відоме ще з XVI століття, знаходиться Свята Гора. Відома вона з давніх-давен. І хоч зараз гора вважається християнською святинею, тут знайшли залишки давнього святилища. Із гори витікають декілька джерел, вода яких славиться своїми цілющими властивостями. Одне джерело витікає з відбитку стопи Божої Матері. У 2010 році на Святій Горі відкрили Хресну дорогу. Тут можна побачити 14 образів Ісуса Христа перед сходженням на Голгофу.

На території Скалатської громади розташовані найрізноманітніші природоохоронні об'єкти:

1. гідрологічна пам'ятка природи – Колодіївське джерело Пресвятої Богородиці;
2. ботанічна пам'ятка природи – Скалатська степова ділянка;
3. заповідник фонду ботанічного заказника місцевого значення «Гостра могила №2»;
4. по частині території громади пролягає заповідник «Медобори», що становить особливий інтерес для науковців заповідника;
5. екологічна пам'ятка природи – викопні рифи Сарматського моря;
6. між селами Старий Скалат і Новосілка є Велике Сідло – геоморфологічне утворення, що нагадує велетенське сідло. Зараз це геологічна пам'ятка природи місцевого значення, охороняється частина викопного морського рифу, складеного щільними вапняками. За легендою, місце відпочинку людей-велетнів у доісторичні часи.

Економіка:

Основні види господарської діяльності Скалатської громади – це сільське господарство, видобувна промисловість, будівництво, роздрібна торгівля, ремонтні послуги.

У виробничій структурі економіки Скалатської громади питому вагу складають: сільськогосподарське виробництво (50%), підприємницька діяльність у різних сферах надання послуг (10%) й торгівлі (30%) та видобуток і виробництво будівельних матеріалів (10%).

Найбільшими виробниками сільськогосподарської продукції виступають:

- ТОВ «Агро-Млин», яке спеціалізується на вирощуванні рослинних культур (кукурудза, пшениця, ячмінь, соя, розторопша, гречка, ріпак);
- ТОВ «Новосілка», яке здійснює вирощування сільськогосподарської продукції (кукурудза, пшениця, ячмінь, соя, розторопша, гречка, ріпак буряк);
- фермерські господарства: «АМЕТИСТ» (вирощування овочів); «Щедра нива»; «Золотий жайвір»; «Новагрис»; «Поділля-Агро»; «Золота діброва»; ПП «Скалатхлібпромбуд»; ПП «Дари ланів»; (вирощування сільськогосподарської продукції);
- ТОВ «Скалат-продукт» - веде діяльність із вирощування курей;
- ТОВ «Агропарк» - забій великої рогатої худоби;

В цілому, рентабельність сільського господарства складає 68%.

Загальна площа ріллі у межах територіальної громади – 17059,4116 га.

Послуги з переробки сільськогосподарської продукції надаються:

- млинами ТОВ «Агро-млин», Волошинович Я.М.

На території об'єднаної територіальної громади промислове виробництво представлене наступною діяльністю:

- виготовлення сучасних бетонних виробів - ТОВ «Хутір» ЛТД;
- виготовлення лікєро-горілочних напоїв – ТДВ «Шустов - Спирт».

Виробництво будівельних матеріалів забезпечують:

- Зарубинецький цегельний завод,
- Цегельний завод ЖБК «Яселко»;
- ТОВ «ОЦЗ»
- ТОВ «Полупанівський кар'єр» (видобування каменю для будівництва, щебеню фракції 20×40, випалювання вапна),
- ТОВ «Кар'єр Городниця» (виготовлення вапнякової продукції).

У м. Скалат приватні підприємці здійснюють:

- виготовлення і укладання бруківки (ТОВ «Хутір» ЛТД, ПП Волянчук Л.Т., ПП Швирло Б.Б.),
- виготовлення та монтаж вікон і дверей (ПП Волянчук Л.Т., ПП Швирло Б.Б., Гураль Л.Л., Гуменчук М.З.).

Деревообробну галузь в громаді представляють: столярні цехи ПП Лейцусь В.В., ПП Поруцька М.Я., Галан Б.Я., Земба П.Ф. Петрик Ю.І., Білик Я.Є., ТОВ «Сарма-сервіс».

На території громади функціонують 5 закладів громадського харчування.

Заклади роздрібної торгівлі розміщені у кожному населеному пункті.

Вуличне освітлення працює на 90% по всій громаді.

Доступ до інтернету є у всіх населених пунктах громади.

Послуги перевезення надаються приватними перевізниками у більшості сіл громади.

Транспортна інфраструктура:

Одним з найважливіших питань громади є стан дорожнього покриття, який як в межах населених пунктів, так і поза ними, знаходиться в незадовільному стані. Мережа автомобільних доріг між селами громади потребує капітального ремонту, а подекуди і повної заміни дорожнього покриття. Щороку проводиться ямковий ремонт доріг, який здійснюється за кошти підприємств, що здійснюють свою діяльність на території громади та кошти місцевого бюджету. Але ці заходи не достатні – потрібне вирішення даного питання на обласному та державному рівнях.

Основним автомобільним сполученням є автомобільний шлях: Тернопіль-Скалат-Жванець Т20-02 24 км – дорога державного значення, яка пролягає через населені пункти Колодіївка, Скалат, Зарубинці (проводиться «Велике будівництво»). Через територію громади проходить 41 км місцевих доріг.

Стан навколишнього середовища:

Стан навколишнього середовища у межах Скалатської громади відносно у хорошому стані, адже тут відсутні підприємства, які забруднюють екологію. Проте загрозою екологічному добробуту є місце видалення твердих побутових відходів біля села Криве (офіційний паспортизований полігон твердих побутових відходів), що потребує негайного вирішення шляхом будівництва сортувальної лінії та/або сміттєпереробного підприємства. Громада має мережу 12,8 км водопостачання, розташована в Скалаті, але її стан поганий. У Скалаті налагоджена робота біологічних очисних споруд КНС КУБО-100. У громаді відсутня каналізаційна система, що спричиняє забруднення місцевих вод. Обслуговують громаду у цій сфері МКП «Комунальник» та КП «Благоустрій-Скалат».

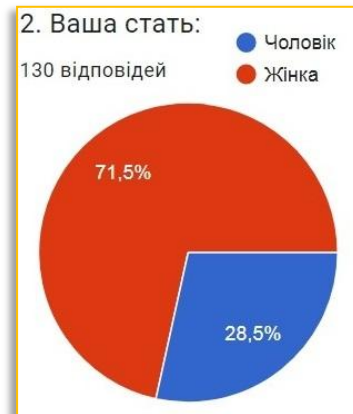
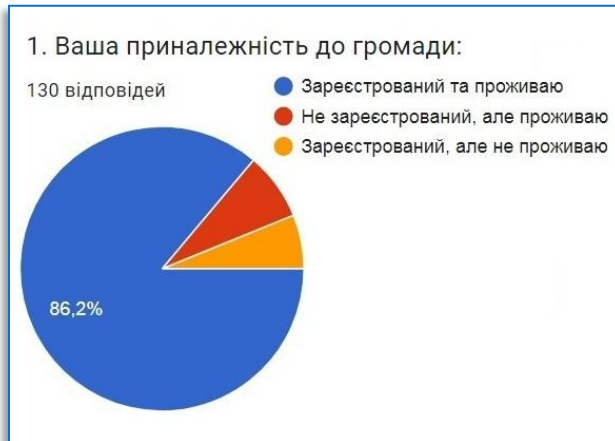
Інвестиційна діяльність:

Скалатська міська територіальна громада має розроблений інвестиційний профіль, який дає можливість скористатися потенційному бізнесу запропонованими земельними ділянками та будівлями (під оренду або продаж):

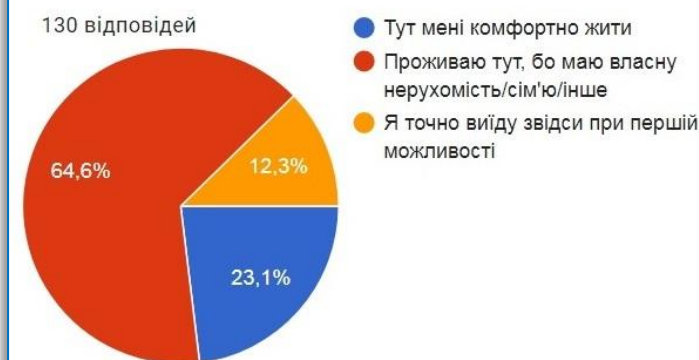
1. Колодіївка: земельна ділянка 9,1 га, нежитлове приміщення лазня з пральнею 352,4 кв.м., приміщення будинку культури 1705,92 кв.м.
2. Остап'є: земельна ділянка 13 га (колишній колгоспний двір), приміщення старої школи 485 кв.м.
3. Зарубинці: нежитлова будівля – контора 182,3 кв.м.
4. Скалат: міський кінотеатр 542,3 кв.м.

РОЗДІЛ II. Висновки з соціологічного дослідження умов та якості життя у громаді

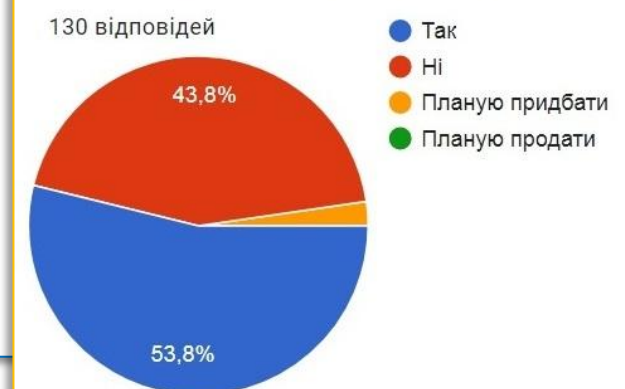
Впродовж квітня 2023 року проводилось опитування жителів Скалатської громади шляхом використання онлайн форми Google Forms. Інформацію про дане опитування було розміщено на офіційному вебсайті Скалатської громади, у різних групах соціальної мережі Facebook, розіслано керівникам відділів та старостам для розповсюдження серед населення. Проте, на жаль, активність громадськості виявилась відносно низькою. В опитуванні взяло участь 130 респондентів, що становить близько 1% від загальної кількості населення громади. Результати:



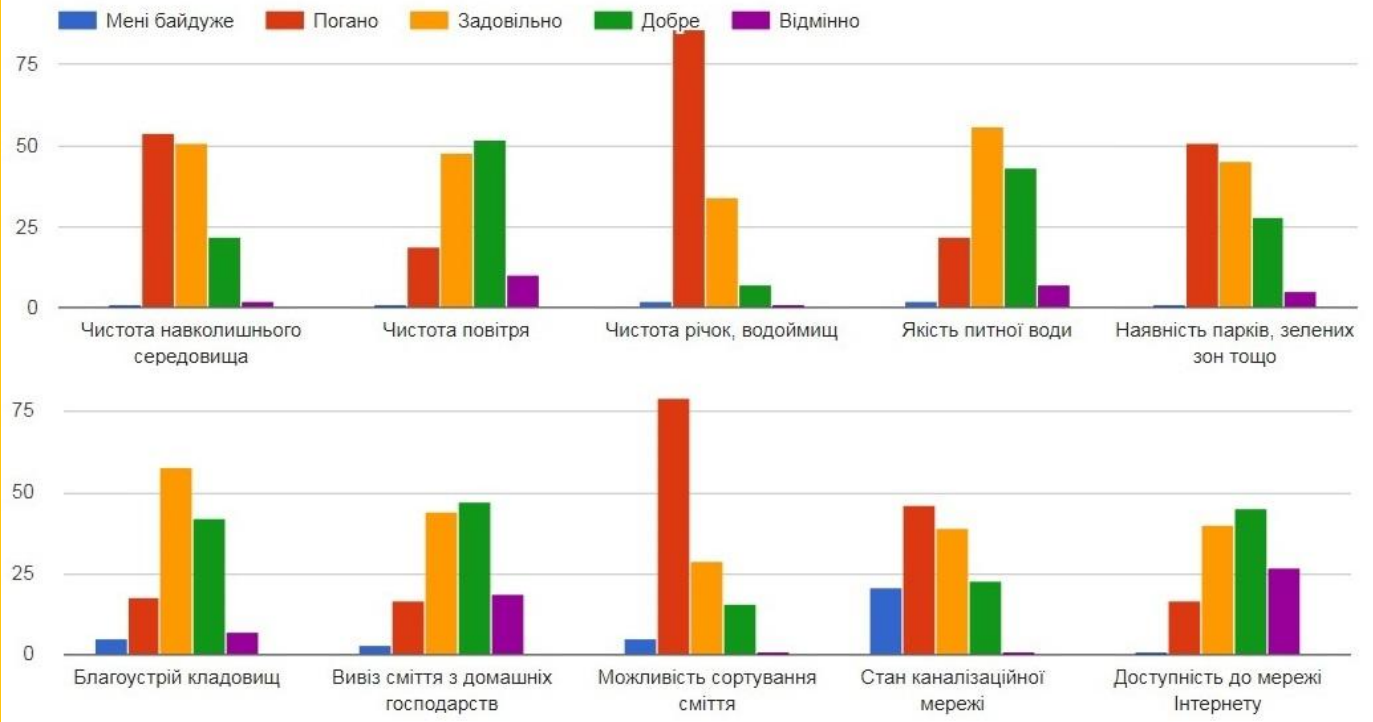
5. Оберіть актуальне для Вас твердження щодо проживання у Скалатській міській територіальній громаді:



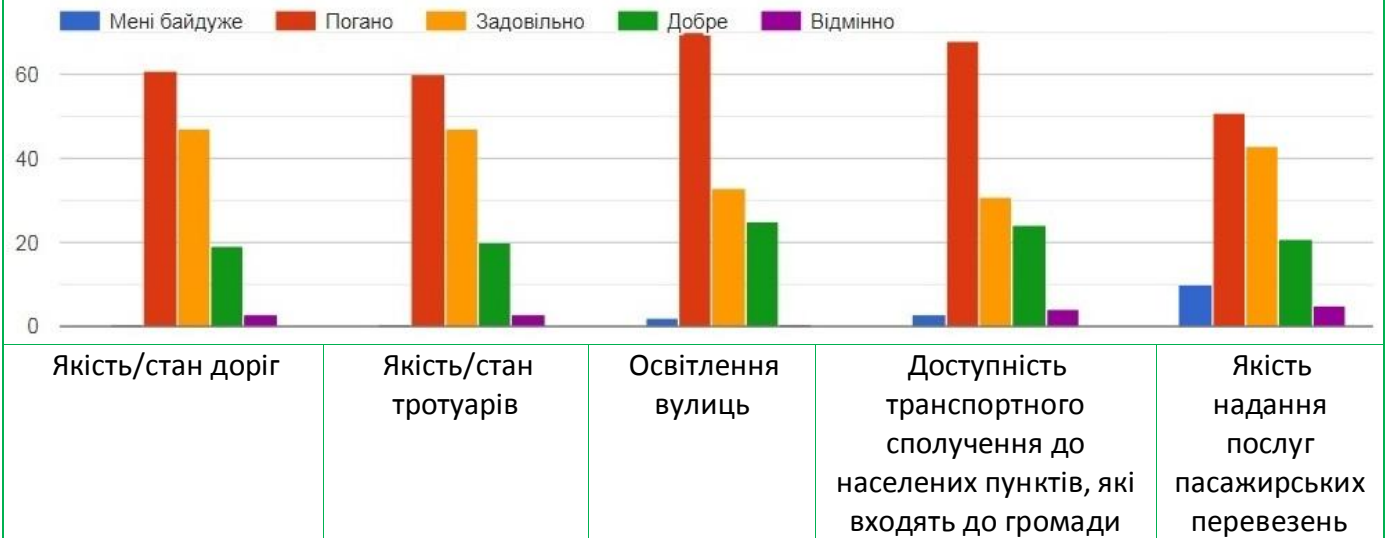
6. Чи маєте ви тут власну нерухомість?



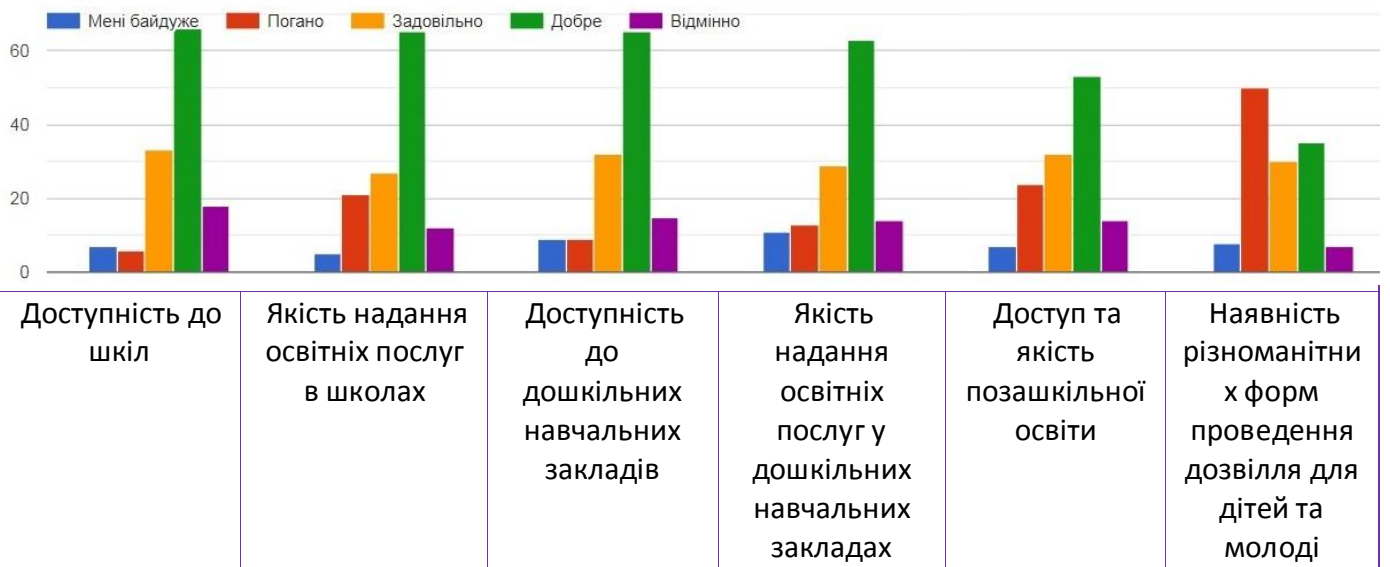
7. Оцініть, будь ласка, наступні показники у громаді:



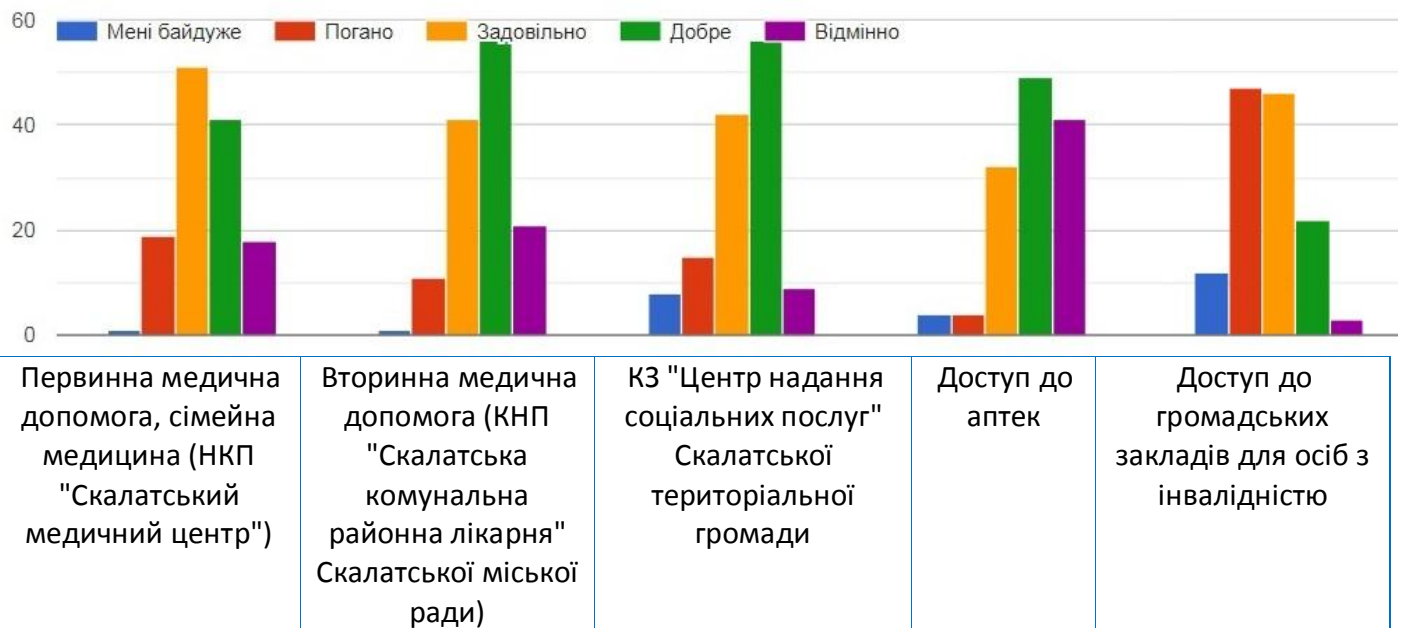
8. Як Ви оцінюєте стан доріг та транспортне сполучення у громаді:



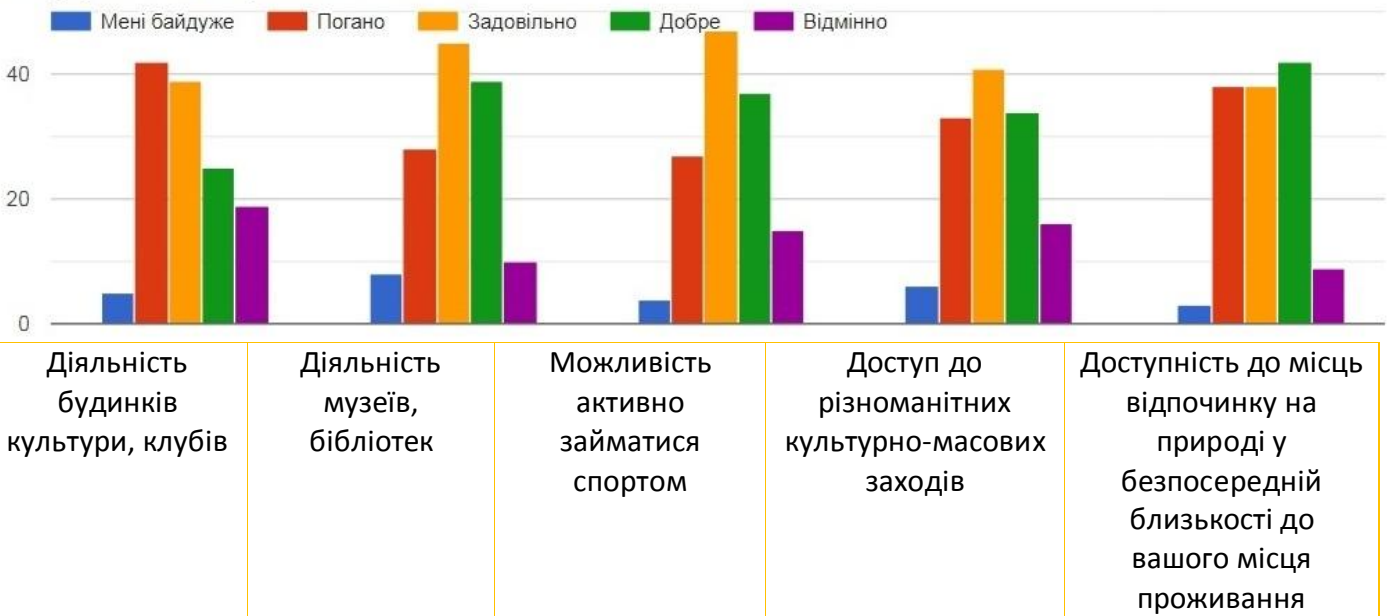
9. Як Ви оцінюєте якість освітніх послуг у громаді:



10. Як Ви оцінюєте якість надання медичних послуг та соціального захисту населення у громаді:



11. Як Ви оцінюєте у громаді рівень надання послуг у сфері культури, спорту, відпочинку та дозвілля:



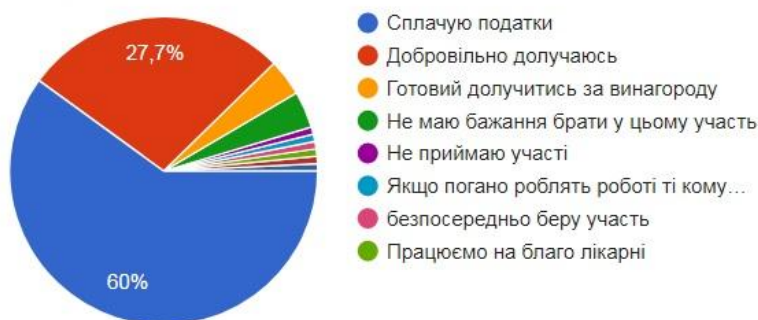
12. Як загалом Ви оцінюєте рівень безпеки у Вашій громаді?

130 відповідей



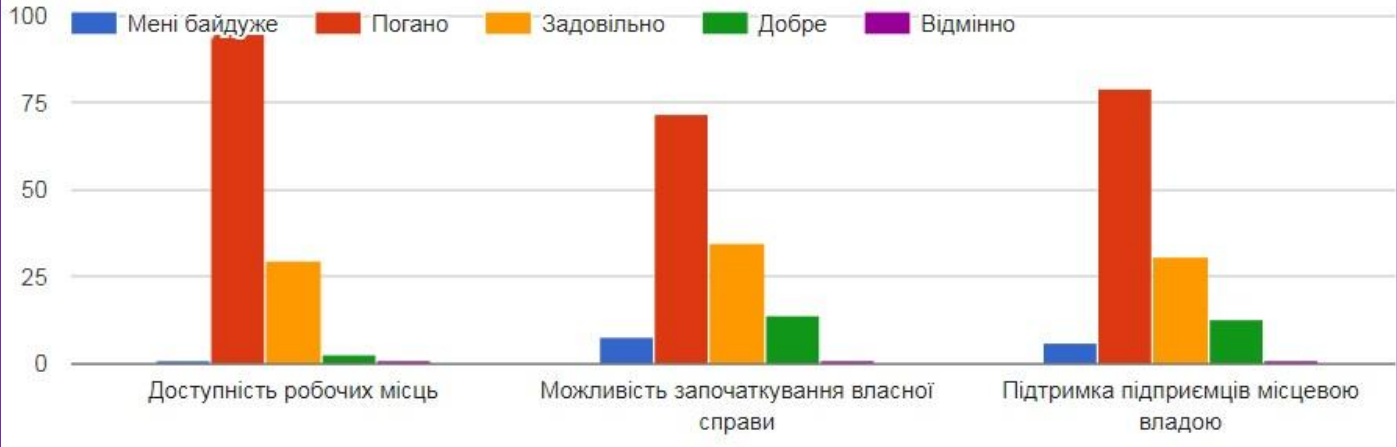
13. Який Ваш особистий вклад в реалізацію проєктів благоустрою громади для підвищення рівня загального комфорту (побудова дитячих майданчиків, ремонт доріг та приміщень, утилізація сміття, насадження дерев тощо)?

130 відповідей



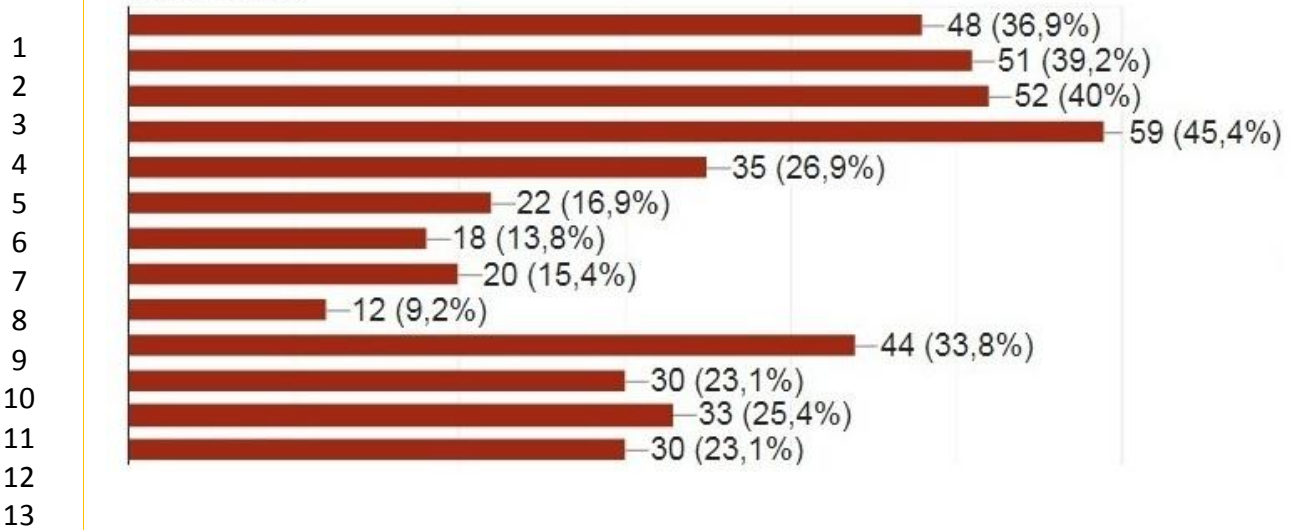
На 14-те питання про прийнятний рівень заробітної плати для комфортного проживання у громаді більшість респондентів вказало суму 15-30 тисяч гривень/місяць.

15. Як Ви оцінюєте у громаді можливості для працевлаштування та розвитку підприємництва:

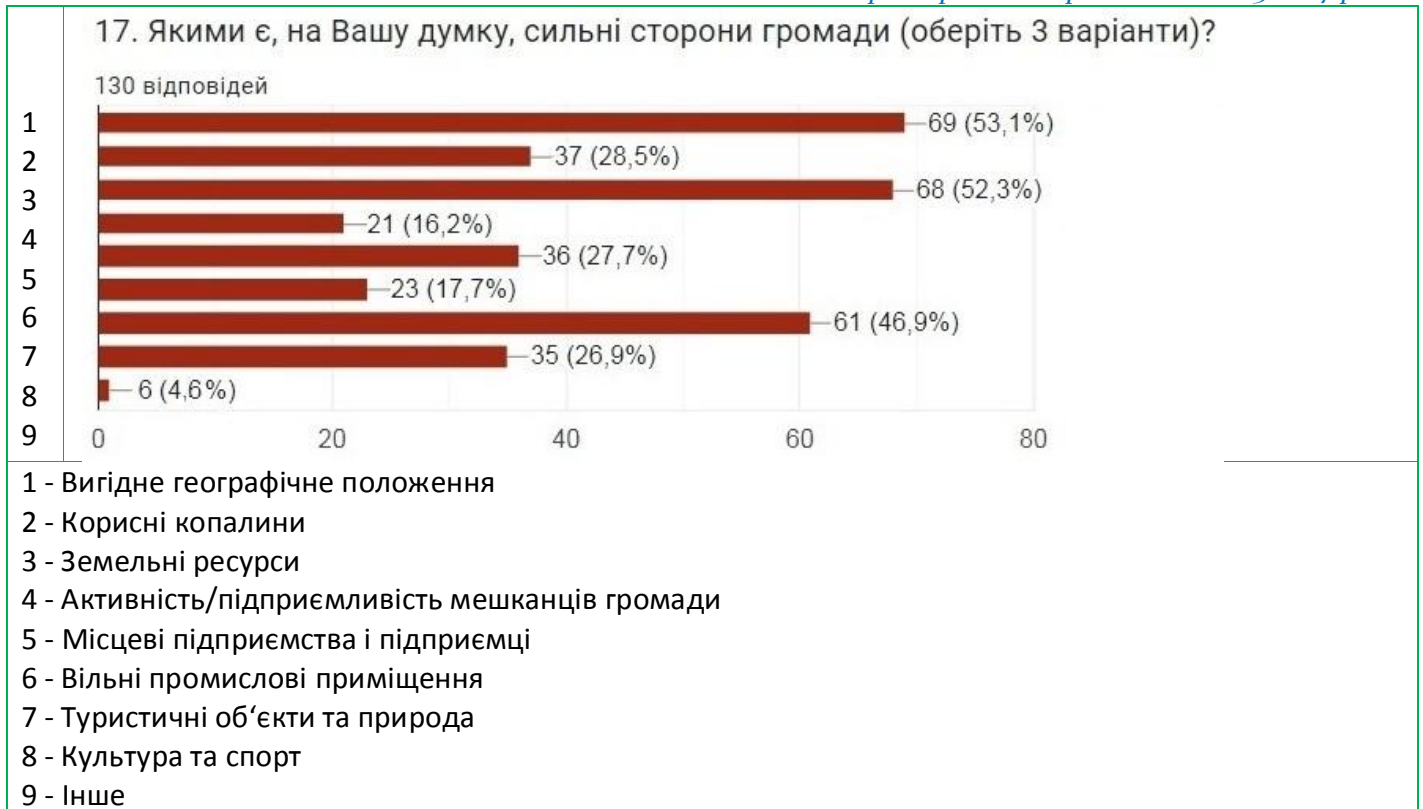


16. Що, на Вашу думку, заважає розвитку громади (вибрати 3 основних)?

130 відповідей



- 1 - Воєнний стан в Україні
- 2 - Недостатня громадська ініціативність та активність мешканців
- 3 - Еміграція населення, зокрема молоді, закордон
- 4 - Безробіття
- 5 - Відсутність можливості для самореалізації, забезпечення змістовного дозвілля
- 6 - Засміченість довкілля
- 7 - Недостатня інформованість про громаду за її межами
- 8 - Поширення злочинності, алкоголізму, наркоманії
- 9 - Зношеність інженерних мереж (водопостачання, водовідведення)
- 10 - Відсутність зовнішніх інвестицій
- 11 - Відсутність внутрішніх інвестицій
- 12 - Низька якість (відсутність) дорожнього покриття між населеними пунктами в громаді
- 13 - Інше



На питання №18 «На яку з проблем Скалатської міської територіальної громади Ви б звернули увагу місцевої влади в першу чергу?» респонденти відповідали по-різному, але найактуальнішими питаннями залишаються модернізація сфери житлово-комунального господарства, реконструкція автобусної станції у місті Скалат, ремонт доріг, створення нових робочих місць, а також відношення до окремих депутатів та до апарату міської ради.

Щодо заключного питання «Ваші пропозиції, рекомендації та побажання», то багато відповідей включали в себе облаштування дитячих майданчиків біля садочків та шкіл, стадіонів, будівництво тротуарів, розвиток дозвілля у сільській місцевості, залучення зовнішніх інвестицій, зокрема, щодо сміттепереробного заводу та зеленої енергетики, створення сприятливих умов для ведення та започаткування бізнесу та інше.

Резюме

Основними проблемними сферами, які потребують негайного виправлення є: навколишнє середовище, транспортна інфраструктура, соціальна політика і здоров'я, освіта та економіка.

В найгіршому стані знаходиться зайнятість населення та підприємництво. Питання підприємництва, підтримки бізнесу, наявності робочих місць – оцінені негативно та як такі, що є дуже важливими.

Сфера транспортної інфраструктури оцінена негативно, для мешканців важливими є доступність громадського транспорту, якість дорожнього покриття, наявність тротуарів, велосипедних маршрутів та освітлення. Тому першочергово треба вирішити питання постійного сполучення громадським транспортом між населеними пунктами громади та будівництво доріг.

У сфері освіти в цілому досить непогано оцінено і доступність, і якість навчання в дитячих садочках та школах. Напроти, доступність різноманітних форм дозвілля та доступності дитячих майданчиків оцінено негативно та віднесено до важливого.

Чистота навколишнього середовища вимагає негайного втручання. Тут позитивно оцінено тільки утримання кладовищ та якість питної води. Все інше має негативну оцінку. Найважливішим є чистота навколишнього середовища, водойм, чистота громадських місць.

Також варто звернути окрему увагу на сферу соціальної політики та здоров'я, особливо важливим для мешканців тут є пристосованості громадських будівель до потреб осіб с особливими потребами.

Завдяки анкетуванню мешканців громади виокремлюються першочергові питання, які будуть враховані в план заходів з реалізації Стратегії розвитку.

Соціологічні дослідження, проведені відповідно до застосованої методології, повинні організовуватись не рідше одного разу на 4 роки, як один з ключових заходів моніторингу та оцінки.

РОЗДІЛ III. Аналіз SWOT

Співставлення сильних та слабих сторін Скалатської громади, а також ідентифікація її шансів та загроз розвитку є класичним інструментом, який багато років використовується в стратегічному аналізі. Назва SWOT є похідною з англійської мови і означає:

- S – Strengths / Сила (переваги, сильні сторони внутрішнього характеру)
- W – Weaknesses / Слабкість (проблеми, слабкості внутрішнього характеру)
- O – Opportunities / Можливість (шанси, можливості зовнішнього характеру)
- T – Threats / Загроза (загрози зовнішнього характеру).

Аналіз SWOT є свого роду містком між діагнозом громади та стратегією її розвитку – ідентифіковані сильні та слабкі сторони, а також зовнішні можливості і загрози є підсумком існуючої ситуації в громаді, а одночасно з цим – вступом до визначення перспектив її розвитку, який повинен базуватись на наявних власних перевагах та шансах, що з'являються в оточенні. Нижче представлено результати аналізу SWOT, який було розроблено для Скалатської громади фахівцями організації USAID, з поділом на кілька сфер її функціонування.

Питання адміністрації та управління	
Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Створення цілісної територіальної групи з хорошим просторовим розташуванням, добрим сполученням 2. Відносно великий бюджет громади (завдяки інвестиційній субсидії та фінансуванню з інших програм та податків) 3. Компетентна, узгоджена та віддана команда 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Немає інвентаризації землі 2. Немає плану землевпорядкування 3. Немає інформаційної політики 4. Немає рекламних матеріалів, достатньої кількості ІТ-обладнання, спеціалізованого програмного забезпечення 5. Немає поглибленого аналізу стану інфраструктури 6. Відсутній затверджений статут громади 7. Відсутня повна документація 8. Проблеми з отриманням зовнішніх коштів 9. Відсутність співпраці з іншими ОТГ у районі
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Створений ЦНАП 2. Відкритість на розвиток компетентності/ тренування/зміни 3. Готовність приймати нові виклики 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Невизначеність бюджетної ситуації після вичерпання інвестиційної субвенції 2. Труднощі з отриманням коштів із зовнішніх фінансових ресурсів - високі витрати на розробку документів, невизначеність щодо результатів 3. Зміна закону, що заважає довгостроковому плануванню
Питання інфраструктури та землевпорядкування	
Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Широка мережа навчальних закладів, включаючи спортивну інфраструктуру 2. Створення в Скалаті опорної школи 3. Розширена мережа закладів охорони здоров'я 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Погана якість доріг та дорожньої інфраструктури 2. Відсутність водопостачання та каналізації 3. Високі витрати на обслуговування навчальних закладів, необхідність ремонту 4. Високі витрати на утримання закладів охорони здоров'я, необхідність ремонту та модернізації місцевої лікарні

4. Розбудована мережа закладів культури та спортивної інфраструктури	5. Відсутність теплоізоляції частини комунальних будинків, що призводить до високих експлуатаційних витрат 6. Недостатнє обладнання шкіл та бібліотек в комп'ютерне обладнання, наукові матеріали, книги 7. Високі витрати на утримання закладів культури, необхідність ремонтів
Можливості	Загрози
1. Субвенції на інфраструктуру: можливість ремонту доріг, ремонт громадських будівель 2. Підвищення рівня освіти через інвестиції в освіту	1. Відсутність системи вивезення сміття 2. Збільшення витрат на утримання навчальних закладів, пов'язаних із низькою демографією 3. Високі витрати на утримання лікарні
Питання економіки	
Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Розвинене промислове сільськогосподарське виробництво 2. Близька відстань від Тернополя 3. Відносно висока економічна активність мешканців 4. Кам'яні ресурси та розвиток підприємств з видобутку та переробки каменю	1. Низька купівельна спроможність людей, пов'язана з низькою заробітною платою, що обмежує розвиток місцевої економіки та сприяє економічній еміграції 2. Відсутність поглибленого аналізу економічного потенціалу громади 3. Небажання мешканців реєструвати свою діяльність / робота на "чорно" 4. Занадто мала кількість переробної промисловості 5. Відсутність великих інвестицій, великої приватної компанії 6. Гроші, зароблені на еміграції, споживаються, а не інвестуються 7. Відсутність доступу до дешевих кредитів для розвитку малого бізнесу 8. Немає знань про те, як розвивати бізнес / розвивати сільськогосподарські угіддя або ферми. Небажання ризикувати
Можливості	Загрози
1. Прогресивна індустріалізація сільськогосподарського виробництва 2. Розвиток туризму 3. Відкриття адміністрації на інвесторів 4. Розвиток переробної промисловості 5. Жителі повертаються з еміграції 6. Громада має ділянки та будівлі, які можуть бути орендовані або виділені для інвестування	1. Поглиблення забруднення навколишнього середовища 2. Відсутність належного фінансування культурної спадщини за межами компетенції громади

Питання навколишнього середовища та туризму

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Руїни замку є великим потенціалом для залучення українських та закордонних туристів 2. Архітектурні пам'ятки в місті та в околицях 3. Висока фертильність сільсько-господарських угідь 4. Ставки та озера - місце відпочинку мешканців 5. Добра екологічна ситуація - хороша якість повітря, вода 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутність безпечного сміттєзвалища, системи вивезення сміття 2. Відсутність готельної та туристичної інфраструктури 3. Відсутність належного туристичного просування міста, відсутність координації просування туризму в районі 4. Незаконні сміттєзвалища 5. Відсутність каналізаційної системи, виведення стічних вод до річки
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Модернізація та будівництво мережі водопостачання 2. Модернізація установки очищення стічних вод 3. Розвиток місця відпочинку мешканців 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Низький рівень екологічної обізнаності мешканців

Питання суспільства та людського потенціалу

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Місцева ідентичність та національна свідомість 2. Підтримка традицій місцевої культури та національної ідентичності 3. Соціальна активність (об'єднання рибалок) 4. Економічна активність мешканців та здатність справлятися в складній ситуації 5. Сильні сімейні зв'язки, сусідські, готовність підтримувати в складній економічній ситуації або випадкових ситуаціях (хворобах) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Високий рівень економічної еміграції 2. Несприятлива демографічна структура (мала частка дітей та підлітків серед мешканців громади) 3. Невідповідність освіти до потреб ринку праці - дефіцит кваліфікованих працівників та фахівців
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Немає серйозних конфліктів в громаді 2. Велика соціальна мобільність, готовність виїхати за кордон на роботу 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Низький рівень довіри до влади деяких мешканців 2. Низька участь в громадському житті, небажання брати участь у соціальній діяльності 3. Несприятлива демографічна структура

РОЗДІЛ IV. Сценарії розвитку громади

Сценарне моделювання є важливою методологічною базою стратегічного вибору. Сценарій – деяка послідовність подій, які можуть відбутися в майбутньому із значною долею ймовірності за певних умов. Такі умови, або фактори, можуть бути як зовнішні, так і внутрішні. Іншими словами, в основі кожного сценарію повинні бути покладені базові сценарні припущення, за яких можуть виникати ті чи інші фактори впливу.

Основними сценаріями розвитку є: інерційний (песимістичний) та модернізаційний (реалістичний).

I. ІНЕРЦІЙНИЙ СЦЕНАРІЙ РОЗВИТКУ.

Інерційний (песимістичний) сценарій розвитку регіону формується з комплексу припущень, що тривалий час баланс зовнішніх і внутрішніх факторів впливу на стан громади як соціально-економічної системи залишається незмінним, тобто послідовність станів системи змінюється за інерцією: **громада рухається по інерції, суспільно-економічний стан країни не сприяє розвитку.**

Базові припущення – національний рівень:

1. Воєнний стан в Україні постійно продовжується.
2. Зростають видатки Державного бюджету на утримання армії та військово-промисловий комплекс.
3. Рівень корупції в країні зменшується незначно – замість реальних реформ спостерігаємо їх імітацію.
4. Згортається тренд на децентралізацію повноважень та бюджетів органів місцевого самоврядування.
5. Валовий внутрішній продукт країни зростає повільно.
6. Інвестиційна привабливість України залишається низькою, рівень залучення інвестицій не зростає.
7. Податковий тиск на підприємців залишається високий, в тіні продовжує залишатися більше 50% малого і середнього бізнесу.
8. Доходи населення зростають повільно.
9. В умовах суттєвої корекції тарифів на газ, підвищується вірогідність збільшення рівня неплатежів населення, що призводить до поглиблення кризи в житлово-комунальній сфері.

Базові припущення – місцевий рівень:

10. Ідентичність громади на стадії виживання, відповідно впізнаваність громади незначна.
11. Через воєнний стан та низький рівень заробітних плат відбувається «відтік» робочої сили закордон.
12. Бізнес-клімат у громаді не покращується.
13. Рівень купівельної спроможності населення низький.
14. Рівень реальної бюджетної забезпеченості громади дещо покращується внаслідок створення територіальної громади.
15. Громада не в змозі використати туристичний потенціал, а тому кількість туристів вкрай низька.
16. Невідповідність ринку праці наявним вакансіям в територіальній громаді, що призводить до високого рівня безробіття.

Результат інерційного сценарію:

1. Малі села продовжують занепадати через відсутність достатніх інвестицій у розвиток інфраструктури та реальних джерел доходів сільського населення.
2. Несприятливий підприємницький клімат та низька інвестиційна привабливість громади не сприяють зниженню рівня тінізації економіки.
3. Реальний сектор економіки повільно скорочується.
4. Через невідповідність ринку праці наявним вакансіям в територіальній громаді відбувається ріст рівня безробіття та відтік робочої сили закордон.

5. Розпорощення коштів на непередбачувані ситуації не дозволяє створити кумулятивного ефекту: модернізація інфраструктури розтягується на довгі роки.

II. МОДЕРНІЗАЦІЙНИЙ СЦЕНАРІЙ РОЗВИТКУ

Модернізаційний (реалістичний) сценарій розвитку будується на припущеннях, за яких формуються найсприятливіші зовнішні (глобальні та національні) та внутрішні (ті, які громада здатна створити самостійно) фактори впливу: **громада активно використовує можливості в умовах швидкого суспільно-економічного розвитку країни.**

Базові припущення – національний та регіональний рівень:

1. Перемога України у війні з російською федерацією.
2. Видатки на оборону країни та підтримки ЗСУ стабілізуються.
3. Рішуче впроваджуються системні реформи: судова, податкова, децентралізація та інші.
4. ВВП країни починає активно зростати.
5. Національна валюта залишається стабільною.
6. Інвестиційна привабливість країни покращується.
7. Податкова реформа стимулює виведення бізнесу із «тіні».
8. Соціальна політика держави мінімізує ризики росту неплатежів внаслідок зростання тарифів на комунальні послуги.
9. Ефективно працює політика регіонального розвитку, зокрема й фінансові інструменти ДФРР.
10. Регіон активно впроваджує Стратегію розвитку.
11. Завдяки медичній реформі підвищиться рівень надання медичних послуг.
12. Продовження євро інтеграційних процесів сприятиме зростанню зацікавленості інвесторів до України та до Скалатської громади зокрема.

Базові припущення – місцевий рівень:

1. Громада формує власну ідентичність та «точки росту» території.
2. Громада ефективно використовує своє місце розташування.
3. Громада формує повний список планувальних документів – Стратегію розвитку, Інвестиційний профіль, зонування земель громади та інші.
4. Відтік робочої сили закордон припиняється, внаслідок підвищення заробітної плати жителі громади починають повертатися з-закордону.
5. У громаді покращується підприємницький та інвестиційний клімат – громада стає привабливою для інвесторів.
6. Місцеві інвестори приймають рішення про запуск заморожених проєктів і розширення виробництва на існуючих підприємствах.
7. Громада є активним учасником впровадження Стратегії розвитку регіону та, відповідно, реципієнтом Державного Фонду регіонального розвитку.
8. Громада ефективно використовує державні субвенції та залучає грантові кошти на розвиток інфраструктури.
9. Покращується інфраструктура внаслідок надходжень додаткових коштів до бюджету в рамках фінансової децентралізації.
10. Громада ефективно використовує туристичний потенціал.

Результат модернізаційного сценарію:

Громада, внаслідок ефективною політики місцевої та регіональної влади, вдалого географічного розташування, поступово формує свій новий імідж, як інвестиційно привабливої території.

В громаді активізуються старі інвестори та приходять нові.

Ключові промислові підприємства громади модернізують свої потужності і освоюють нові ринки збуту.

Громада здійснює інвентаризацію земель та формує портфель привабливих інвестиційних пропозицій, активно просуваючи їх на інвестиційні ринки.

Навколо стратегічних інвесторів активізується малий і середній бізнес, заповнюючи логістично-послугову нішу.

Активно розвивається туризм та сільськогосподарські підприємства.

Зростає рівень доходів населення, що пожвавлює внутрішній ринок.

Проекти розвитку в рамках реалізації Стратегії розвитку Тернопільської області активізують економічне життя на сільських територіях, формуючи «якірні точки» економічного зростання.

Активне залучення державних субвенції та коштів з ДФРР разом з чітким планом модернізації інженерної та соціальної інфраструктури в середньостроковій перспективі дозволять значно підвищити рівень комфорту та покращити стан доріг в громаді.

Скалатська громада бачить свій розвиток як самостійного багатофункціонального утворення з стійкою та збалансованою економікою, активним і взаємовідповідальним громадянським суспільством, комфортним міським та сільським середовищем, яке б забезпечувало високий рівень життя населення та сприятливих умов для суспільної та господарської діяльності.

РОЗДІЛ V. Стратегічні та операційні цілі розвитку громади

Бачення розвитку громади визначає бажаний для мешканців образ (вигляд громади) в перспективі найближчих років, тобто воно є свого роду «фото» громади, яке показує, як вона повинна конкретно виглядати і які функції виконувати. Напрацьоване Групою стратегічного планування бачення розвитку Скалатської громади звучить так:

СКАЛАТСЬКА ГРОМАДА – це громада з розвинутою сферою суспільних послуг, зокрема освіти, культури та охорони здоров'я, що дає широкі можливості особистого розвитку мешканців.

Економіка громади базується на розвинутому туризмі та сучасному сільському виробництві та переробці, що в поєднанні з повноцінною інфраструктурою забезпечує високий рівень життя мешканців.

З вище сформульованого бачення майбутнього образу Скалатської громади видно, що в першу чергу ця громада має стати комфортним місцем для щоденного проживання та розвитку мешканців завдяки доступності та якості всіх найважливіших, вищезазначених, суспільних послуг. Другим елементом, що буде сприяти високому рівню проживання, є розвинута господарча сфера громади, що базується на туризмі та вирощуванні і переробці сільськогосподарської продукції. Третім показником успіху громади буде повноцінна та ефективна технічна інфраструктура, якою користуватимуться не тільки мешканці громади, а й наявні і потенційні інвестори.

Базуючись на результатах соціально-економічного аналізу, SWOT-аналізу та висновках, члени робочої групи обрали стратегію, що передбачає максимальне використання сильних сторін регіону та одночасного використання зовнішніх можливостей. Таким чином були обрані три головні сфери зосередження зусиль на розвитку Скалатської громади:

СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ 1.

Громада конкурентної економіки та успішного бізнесу

СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ 2.

Розвиток людського потенціалу

СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ 3.

Комфортна громада з високим рівнем життя

Для досягнення мети Стратегії було визначено стратегічні, операційні цілі, а також завдання, необхідні для досягнення соціально-економічного розвитку громади.

Стратегічні цілі безпосередньо виникають з бачення та визначають напрямки розвитку громади, які вказані в баченні; в той самий час вони дозволяють зберегти чіткий поділ стратегії, згрупувати операційні цілі. Їх реалізація в прийнятій часовій перспективі (в даному документі – до 2028 року) повинна призвести до досягнення відповідного стану розвитку громади, окресленого в її баченні. В свою чергу, операційні (конкретні) цілі мають характер короткотерміновий, завдяки цьому їх можна визначити більш детально і їх реалізація наближає громаду до досягнення стратегічних цілей. Необхідно підкреслити, що реалізація всіх цілей буде вести до задоволення потреб всіх мешканців з дотриманням принципів рівності статей, без дискримінації за віковою, соціальною, професійною, політичною приналежністю чи за місцем походження.

Нижче представлено список запланованих стратегічних та операційних цілей:

СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ 1.

Громада конкурентної економіки та успішного бізнесу

- 1.1. Динамічний економічний розвиток
- 1.2. Розвиток туризму

СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ 2.

Розвиток людського потенціалу

- 2.1. Відкрита влада
- 2.2. Підвищення рівня якості освіти, стандартів медичного обслуговування та забезпечення культурних потреб жителів громади
- 2.3. Розвиток спорту, підтримка здорового способу життя та покращення системи надання соціальних послуг
- 2.4. Створення енергоефективної та безпечної громади
- 2.5. Створення позитивного іміджу громади

СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ 3.

Комфортна громада з високим рівнем життя

- 3.1. Модернізація інфраструктури закладів гуманітарної сфери
- 3.2. Вдосконалення закладів інфраструктури публічних послуг та житлово-комунального господарства
- 3.3. Екологічна безпека та благоустрій громади

Операційні цілі деталізовані в завданнях. Завдання дають відповіді на запитання, яким шляхом, яким чином громада намагатиметься досягти цілей свого розвитку.

Стратегічна ціль 1. Громада конкурентної економіки та успішного бізнесу

Стратегічна ціль 1 пов'язана з економічним розвитком громади. Вона є основною базою для зменшення рівня безробіття на території громади, в той же час – джерелом підвищення рівня заможності та рівня життя її мешканців. Завдяки податковим надходженням від більш розвинутої економічної діяльності бюджет громади збільшується, одночасно з чим відбувається зменшення обсягів видатків, призначених на соціальну допомогу. При цьому варто особливо підкреслити, що громада не має в своїх функціях і компетенціях – як з точки зору права, так і фінансових можливостей – механізмів безпосереднього впливу на підприємництво і бізнес на своїй території. Тим не менш, це не означає, що громада не може виконувати функцію сторони, що надає підтримку і на певному рівні стимулює зміни в економіці та на ринку праці.

Реалізація цієї стратегічної цілі відбуватиметься шляхом досягнення підпорядкованих до неї операційних цілей. Вони стосуються розвитку малого та середнього підприємництва в сфері туристичних послуг, легкої промисловості та переробки сільськогосподарської продукції, економічної промоції громади та виділення інвестиційних ділянок.

Стратегічна ціль 2. Розвиток людського потенціалу

Розвиток людського потенціалу є засобом і метою підвищення якості життя мешканців громади та посилення його конкурентоспроможності. Підвищення якості життя населення є одним із ключових чинників конкурентоспроможності регіону, оскільки є чинником залучення інвестиційних та трудових ресурсів, інтелектуального капіталу та, з іншого боку, стримує відтік людського і фінансового капіталу закордон.

Щодо сфери управління громадою, то надання адміністративних послуг на високому рівні. Це дуже важлива сфера, оскільки об'днання 10 населених пунктів в одну громаду спричинило перехід до абсолютно нової ситуації, ніж була до того часу. Виклик полягає в самостійному, незалежному управлінні громадою з великою кількістю функцій та компетенцій. На даному етапі влада стоїть також перед суттєвим викликом в організаційно-кадровій сфері, що полягає в забезпеченні ефективного та якісного адміністративного обслуговування мешканців, організації надання багатьох комунальних та суспільних послуг, що зв'язано з ефективним управлінням комунальним майном та просторовим плануванням. З врахуванням визначеної на етапі діагностування незначної активності мешканців, необхідним є впровадження широкого спектру заходів, що матимуть на меті створення ефективної системи партнерських відносин влади та громадськості, формування відчуття спільноти в рамках всієї громади та стимулювання ініціатив.

СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ 3. Комфортна громада з високим рівнем життя

Розвиток технічної інфраструктури Скалатської громади є в пріоритеті для забезпечення створення комфортних умов проживання її населення. В першу чергу має відбутись ефективне покращення стану дорожньої та навколоторожньої інфраструктури (тротуари, освітлення, зупинки), що впливає з очікувань мешканців, вивченого в рамках проведеного соціологічного дослідження. Дуже важливим для населення громади є також впровадження добре організованої системи управління твердими побутовими відходами. Ефективна технічна інфраструктура – це не тільки один з основополагаючих чинників еволюційного розвитку, а й основа для економічного розвитку громади. Крім того, інвестиції в сферу технічної інфраструктури покращують стан навколишнього середовища, а отже – забезпечують життя мешканців в більш приязному та здоровому оточенні, що позитивно впливає на зростання привабливості цієї території для потенційних жителів і туристів.

Не менш важливою, ніж технічна інфраструктура, є доступність суспільних і соціальних послуг безпосередньо на місці проживання. З результатів соціологічного дослідження можна зробити висновок, що в рамках цієї сфери найважливішими є якісні послуги в сфері охорони та профілактики

здоров'я, освіти, безпеки, соціальної допомоги та культури. Необхідно підкреслити, що у випадку Скалатської громади, як і більшості інших територіальних громад України, суттєвою перешкодою для надання цих послуг на відповідному рівні є поганий технічний стан та оснащення наявних об'єктів. Тому в першу чергу необхідним є проведення оптимізації наявної бази (яка часто є занадто розвинутою та перевищує потреби, зокрема у випадку шкіл та об'єктів культури), після цього – модернізація цих об'єктів, і лише в подальшому – розвиток послуг.

Операційні цілі, завдання, проекти

Розглянемо детальніше шляхи реалізації стратегічних цілей для досягнення конкретних завдань шляхом виконання відповідних проектів:

СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ 1.		
Громада конкурентної економіки та успішного бізнесу		
ОПЕРАЦІЙНІ ЦІЛІ	ЗАВДАННЯ	ПРОЄКТИ
1.1. Динамічний економічний розвиток	1.1.1. Розробка просторової, планувальної та земельпорядної документації	1.1.1.1. Розробка комплексного плану просторового розвитку Скалатської територіальної громади
		1.1.1.2. Розробка генерального плану міста Скалат
		1.1.1.3. Розробка проекту землеустрою щодо встановлення меж територій територіальної громади
	1.1.2. Створення привабливого інвестиційного клімату та сприятливих умов для розвитку бізнесу в громаді	1.1.2.1. Проведення інвентаризації об'єктів комунальної власності
		1.1.2.2. Оновлення інвестиційного профілю громади
		1.1.2.3. Підтримка функціонування інформаційно-консультаційного пункту для бізнесу
		1.1.2.4. Проведення заходів щодо налагодження співпраці з бізнесом у громаді
		1.1.2.5. Розробка та затвердження програми підтримки малого та середнього бізнесу
		1.1.2.6. Створення Ради підприємців громади
		1.1.2.7. Виготовлення промоційних матеріалів про громаду (виставковий стенд, буклети, брошури, сувеніри)
		1.1.2.8. Розробка концепції створення індустріального парку
		1.1.2.9. Розробка концепції створення транспортно-логістичного центру
		1.1.2.10. Розробка концепції створення ярмарку/ринку аграрної продукції
		1.1.2.11. Розробка концепції створення лікувально-діагностичного центру
1.2. Розвиток туризму	1.2.1. Визначення туристичних об'єктів та створення туристичних продуктів	1.2.1.1. Визначення туристичних об'єктів та формування їх каталогу
		1.2.1.2. Створення туристичних продуктів
		1.2.1.3. Створення туристичних маршрутів (веломаршрутів, пішохідних, тощо)
		1.2.2.1. Створення місць для проведення дозвілля
		1.2.2.2. Облаштування рекреаційно-відпочинкових

		ЗОН
СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ 2. Розвиток людського потенціалу		
ОПЕРАЦІЙНІ ЦІЛІ	ЗАВДАННЯ	ПРОЄКТИ
2.1. Відкрита влада	2.1.1. Підтримка громадських ініціатив та підвищення громадської активності	2.1.1.1. Розробка системи комунікацій з громадськістю та покращення системи інформування населення
		2.1.1.2. Впровадження та підтримка інструментів громадської участі/ Громадський бюджет, Громадська рада, громадські слухання, опитування, консультації, петиції тощо
		2.1.1.3. Підтримка молодіжних ініціатив та діяльності Молодіжної ради
	2.1.2. Розвиток системи надання публічних послуг	2.1.2.1. Вдосконалення системи електронного врядування у громаді
		2.1.2.2. Підтримка та створення нових віддалених робочих місць адміністраторів ЦНАП у старостинських округах
2.2. Підвищення якості рівня освіти, стандартів медичного обслуговування та забезпечення культурних потреб жителів громади	2.2.1. Розробка плану оптимізації та надання освітніх послуг	2.2.1.1. Оптимізація навчальних закладів шляхом створення опорних навчальних закладів
		2.2.1.2. Розробка програми підтримки та вдосконалення позашкільної освіти
		2.2.1.3. Підтримка талановитих дітей та молоді, переможців національних та міжнародних конкурсів, змагань, олімпіад а також педагогів, учні яких показують високі результати
	2.2.2. Покращення стандартів медичного обслуговування	2.2.2.1. Створення умов для доступності закладів медицини для людей маломобільних груп населення
		2.2.2.2. Розробка програми підтримки для розвитку та самореалізації молодих спеціалістів
	2.2.3. Забезпечення культурних потреб	2.2.3.1. Вивчення запитів населення та формування напрямів організації змістовного дозвілля
		2.2.3.2. Проведення мистецьких акцій, виставок, етнографічних та історико-краєзнавчих експедицій для вивчення матеріальної та нематеріальної культурної спадщини
		2.2.3.3. Створення культурно-мистецького центру громади
		2.2.3.4. Підтримка творчих ініціатив, особливо молодих талантів
	2.3. Розвиток спорту, підтримка здорового способу життя, зміцнення	2.3.1. Розвиток спорту у громаді та популяризація здорового способу життя
2.3.1.2. Підтримка спортсменів громади за видатні досягнення під час змагань та олімпіад		

системи надання соціальних послуг		2.3.1.3. Забезпечення вільного доступу до спортивних об'єктів різним категоріям населення
	2.3.2. Розвиток системи надання соціальних послуг	2.3.2.1. Розробка цільової програми щодо розвитку надання соціальних послуг населенню Великоберезовицької громади
		2.3.2.2. Надання якісних послуг соціально незахищеним верствам населення на засадах гендерної рівності
2.4. Створення енергоефективної та безпечної громади	2.4.1. Впровадження ефективного енергоменеджменту та енергомоніторингу	2.4.1.1. Розробка та впровадження плану дій сталого енергетичного розвитку
		2.4.1.2. Проведення заходів з енергоефективності комунальних закладів громади
	2.4.2. Екологічна безпека громади	2.4.2.1. Ліквідація стихійних сміттєзвалищ
		2.4.2.2. Розробка та впровадження Програми охорони навколишнього природного середовища
		2.4.2.3. Розробка та впровадження системи поводження з ТПВ
	2.4.3. Підвищення заходів безпеки та громадського порядку	2.4.3.1. Підтримка ЗСУ, добровольчих формувань територіальної оборони шляхом реалізацій цільових програм, в тому числі для закупки необхідних товарів та надання соціальних послуг військовослужбовцям та членам їх сімей
		2.4.3.2. Створення поліцейської станції у громаді з поліцейськими офіцерами громади
		2.4.3.3. Формування добровільної пожежної команди
		2.4.3.4. Розробка програми покращення місцевої безпеки (встановлення камер відеоспостереження, порядку світлофорів, гасіїв швидкості, тощо)
	2.4.4. Розвиток системи житлово-комунального господарства громади	2.4.4.1. Розробка та дотримання правил благоустрою громади
		2.4.4.2. Підвищення якості надання комунальних послуг, максимально наближеної до потреб населення
		2.4.4.3. Стимулювання до створення органів самоорганізації населення (ОСББ, вуличні, будинкові комітети)
		2.4.4.4. Створення внутрішнього автобусного транспортного маршруту
2.5. Створення позитивного іміджу громади	2.5.1. Брендинг території громади	2.5.1.1. Створення проморолику про громаду
		2.5.1.2. Виготовлення портфелю сувенірної та рекламної продукції
		2.5.1.3. Розробка символіки громади (герб, хоругва, пісня)

	2.5.2. Проведення заходів з промоції рекреаційного та туристичного потенціалу громади	2.5.2.1. Створення та наповнення туристичного розділу на офіційному сайті громади
		2.5.2.2. Промоція рекреаційного потенціалу громади
		2.5.2.3. Розробка концепції проведення фестивалів у громаді, створення календаря фестивалів
		2.5.2.4. Участь та презентація громади на регіональних та міжнародних виставках
	2.5.3. Налагодження міжмуніципального співробітництва та партнерських відносин з іншими громадами	2.5.3.1. Підписання договорів про міжмуніципальну співпрацю у різних сферах діяльності громади
		2.5.3.2. Налагодження взаємовигідного співробітництва з муніципалітетами інших країн

СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ 3.**Комфортна громада з високим рівнем життя**

ОПЕРАЦІЙНІ ЦІЛІ	ЗАВДАННЯ	ПРОЄКТИ
3.1. Модернізація інфраструктури закладів гуманітарної сфери	3.1.1. Модернізація, ремонт та зміцнення матеріально-технічної бази закладів освіти	Ремонт шкіл і садочків
		Модернізація навчального обладнання шкільних та дошкільних закладів освіти громади
		Придбання шкільних автобусів
	3.1.2. Модернізація, ремонт та зміцнення матеріально-технічної бази закладів охорони здоров'я	Ремонт НКП «Скалатська комунальна районна лікарня» Скалатської міської ради
		Ремонт КНП «Скалатський медичний центр»
		Придбання медикаментів, технічних засобів для пільгових категорій населення
		Закупка медичного обладнання
	3.1.3. Модернізація, ремонт та зміцнення матеріально-технічної бази закладів культури	Ремонт, модернізація, реконструкція будинків культури та сільських клубів
		Оновлення матеріально-технічної бази закладів культури
	3.1.4. Модернізація, ремонт та зміцнення матеріально-технічної бази закладів та об'єктів спорту	Будівництво навчально-спортивного комплексу у місті Скалат
		Реконструкція шкільного майданчика під багатофункціональний майданчик з штучним покриттям
		Встановлення мультифункціонального майданчика із штучним покриттям
Облаштування футбольного поля		
3.2. Вдосконалення інфраструктури закладів публічних послуг та житлово-комунального господарства	3.2.1. Будівництво та реконструкція закладів публічних послуг	3.2.1.1. Ремонт фасадів адміністративних приміщень старостинських округів
		3.2.2. Розвиток дорожньої інфраструктури та житлово-комунального господарства
	Поточний ремонт доріг	
	Капітальний ремонт дорожнього покриття	
	Капітальний ремонт тротуарів	
	Зміцнення матеріально-технічної бази житлово-	

		комунального господарства
3.3.Екологічна безпека та благоустрій громади	3.3.1. Екологічна безпека	3.3.1.1. Модернізація очисних споруд
		3.3.1.2. Будівництво нових та реконструкція старих систем водопостачання у населених пунктах громади
		3.3.1.3. Відновлення, очищення ставків, річок та їх прибережних захисних смуг
		3.3.2.1. Модернізація вуличного освітлення у населених пунктах
		3.3.2.2. Організація зелених зон та зон відпочинку

РОЗДІЛ VI. Аналіз відповідності положень місцевої стратегії Державній стратегії регіонального розвитку України та регіональній стратегії розвитку

Стратегія розвитку Скалатської міської територіальної громади на 2023-2027 роки узгоджена з Державною стратегією регіонального розвитку на 2021-2027 роки, затвердженою постановою Кабінету Міністрів України від 05 серпня 2020 року № 695 «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки» та з Стратегією розвитку Тернопільської області на 2021-2027 роки, яка затверджена рішенням сесії Тернопільської обласної ради від 03 грудня 2020 року № 16.

Узгодженість Стратегії громади з Державною стратегією регіонального розвитку

Державна стратегія регіонального розвитку передбачає такі три Стратегічні цілі:

1. Формування згуртованої держави в соціальному, гуманітарному, економічному, екологічному, безпековому та просторовому вимірах.
2. Підвищення рівня конкурентоспроможності регіонів.
3. Розбудова ефективного багаторівневого врядування.

Стратегія розвитку Скалатської громади, крім власних цілей розвитку громади, містить цілі, що відповідають цілям Державної стратегії регіонального розвитку:

✓ **Стратегічна ціль 1. Громада конкурентної економіки та успішного бізнесу** підтримує стратегічні цілі Державної стратегії регіонального розвитку:

1. Формування згуртованої держави в соціальному, гуманітарному, економічному, екологічному, безпековому та просторовому вимірах.
2. Підвищення рівня конкурентоспроможності регіонів.

✓ **Стратегічна ціль 2. Розвиток людського потенціалу** найбільш узгоджується з стратегічними цілями Державної стратегії регіонального розвитку:

1. Формування згуртованої держави в соціальному, гуманітарному, економічному, екологічному, безпековому та просторовому вимірах.
2. Підвищення рівня конкурентоспроможності регіонів.
3. Розбудова ефективного багаторівневого врядування.

✓ **Стратегічна ціль 3. Комфортна громада з високим рівнем життя** особливо узгоджується з стратегічною ціллю Державної стратегії регіонального розвитку:

1. Формування згуртованої держави в соціальному, гуманітарному, економічному, екологічному, безпековому та просторовому вимірах.

Таблиця 6.1. Узгодженість стратегічних цілей Стратегії розвитку Скалатської міської територіальної громади із стратегічними цілями Державної стратегії регіонального розвитку

Стратегічні цілі Стратегії розвитку Скалатської міської територіальної громади	Стратегічні цілі Державної стратегії регіонального розвитку		
	1. Формування згуртованої держави в соціальному, гуманітарному, економічному, екологічному, безпековому та просторовому вимірах	2. Підвищення рівня конкурентоспроможності регіонів	3. Розбудова ефективного багаторівневого врядування
1. Громада конкурентної економіки та успішного бізнесу	✓	✓	
2. Розвиток людського потенціалу	✓	✓	✓
3. Комфортна громада з високим рівнем життя	✓		

Узгодженість Стратегії громади з Стратегією розвитку Тернопільської області

Стратегія розвитку Тернопільської області передбачає такі три Стратегічні цілі:

1. Розвиток людського капіталу та підвищення стандартів життя населення.
2. Підвищення конкурентоспроможності регіону.
3. Розвиток сільських територій.

Стратегія розвитку Скалатської громади, крім власних цілей розвитку громади, містить цілі, що відповідають цілям Стратегії розвитку Тернопільської області:

✓ **Стратегічна ціль 1. Громада конкурентної економіки та успішного бізнесу** підтримує стратегічні цілі Стратегії розвитку Тернопільської області:

2. Підвищення конкурентоспроможності регіону.
3. Розвиток сільських територій.

✓ **Стратегічна ціль 2. Розвиток людського потенціалу** найбільш узгоджується з стратегічними цілями Стратегії розвитку Тернопільської області:

1. Розвиток людського капіталу та підвищення стандартів життя населення.
2. Підвищення конкурентоспроможності регіону.
3. Розвиток сільських територій.

✓ **Стратегічна ціль 3. Комфортна громада з високим рівнем життя** особливо узгоджується з стратегічними цілями Стратегії розвитку Тернопільської області:

1. Розвиток людського капіталу та підвищення стандартів життя населення.
2. Підвищення конкурентоспроможності регіону.
3. Розвиток сільських територій.

Таблиця 6.2. Узгодженість стратегічних цілей Стратегії розвитку Скалатської міської територіальної громади із стратегічними цілями Стратегії розвитку Тернопільської області

Стратегічні цілі Стратегії розвитку Скалатської міської територіальної громади	Стратегічні цілі Стратегії розвитку Тернопільської області		
	1. Розвиток людського капіталу та підвищення стандартів життя населення	2. Підвищення конкурентоспроможності регіону	3. Розвиток сільських територій
1. Громада конкурентної економіки та успішного бізнесу		✓	✓
2. Розвиток людського потенціалу	✓	✓	✓
3. Комфортна громада з високим рівнем життя	✓	✓	✓

РОЗДІЛ VII. Етапи та механізми реалізації місцевої стратегії

В основу Плану реалізації стратегії лягли проектні ідеї, відібрані та доопрацьовані членами Робочої групи на основі пропозицій, що надійшли від мешканців, представників підприємств, установ та організацій Скалатської міської територіальної громади.

Часові рамки і засоби реалізації

План реалізації Стратегії сформований у відповідності зі стратегічними цілями, які реалізуються через технічні завдання на проекти місцевого розвитку.

Стратегія буде реалізовуватися у два етапи: перший – 2023-2025 роки, другий – 2026-2027 роки.

За джерелами залучення коштів:

1. **Бюджетний** – податки та збори, продаж та оренда комунального майна, місцеві та державні цільові програми, угоди щодо регіонального соціально-економічного розвитку;
2. **Інвестиційний** – корпоратизація комунальних підприємств (їх перетворення на господарські товариства); компенсація впливу;
3. **Грантовий** – міжнародна технічна допомога; гранти міжнародних донорських організацій; проекти корпоративно-соціальної відповідальності, тощо.

Фінансове забезпечення реалізації Стратегії розвитку відбуватиметься шляхом залучення:

1. власних надходжень міського бюджету;
2. коштів Державного фонду регіонального розвитку;
3. грантів Українського культурного фонду;
4. Секторальної бюджетної підтримки ЄС;
5. субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на здійснення заходів щодо соціально-економічного розвитку;
6. галузевих державних субвенцій (НУШ, «спортивна», тощо);
7. «екологічних коштів» державного та обласного бюджетів;
8. коштів міжнародної технічної допомоги;
9. грантів різних програм та проектів:
 - Швейцарська бюро співробітництва в Україні;
 - ЄБРР (Європейський банк реконструкції та розвитку);
 - Програма Кусаноне;
 - Клуб сталого бізнесу;
 - Європейський союз;
 - Досвідчені експерти з Нідерландів (PUM);
 - Німецька служба старших експертів SES;
 - Посольство Канади в Україні;
 - Гранти посольства Федеративної Республіки Німеччини в Україні;
 - Гранти від посольства Швеції в Україні;
 - Міжнародний Вишеградський фонд;
 - Міжнародний фонд Відродження;
10. інших коштів, незаборонених чинним законодавством.

Основним джерелом фінансування проектів стратегії розвитку будуть кошти бюджету громади, державні субвенції та інші зовнішні фонди, які дозволять реалізувати більшу кількість завдань, згідно з визначеними органами влади громади пріоритетами. У разі подачі заявки щодо виділення коштів із зовнішніх державних фондів на реалізацію і співфінансування завдань, кожного разу буде проводитись аналіз вимог, які стосуються пропорції частки власних коштів громади у фінансуванні і принципів формально-правового врегулювання цих завдань.

Досить поширеною формою фінансування місцевих проектів є кошти, отримані в рамках співпраці влади, бізнесу та громадськості. Часто така співпраця оформлюється у вигляді т.з.

«договорів соціального партнерства» і передбачають різноманітні форми фінансової або не фінансової підтримки з боку бізнесу або конкретно визначених закладів чи установ, або окремих проектів в громадах. В такому разі кошти поступають на рахунки громадських організацій, або на пряму можуть бути придбані товари та будівельні матеріали для соціальних потреб установ.

РОЗДІЛ VIII. Моніторинг та оцінка результативності реалізації місцевої стратегії

Спільна робота багатьох осіб, які взяли участь спочатку в розробці детального діагнозу умов розвитку громади, а далі розробці стратегії її розвитку, буде марною, якщо запропоновані в цьому документі заходи не будуть реалізовані.

Розробка, а далі затвердження стратегії радою громади – це лише перший етап циклу стратегічного управління громадою. Наступні етапи для досягнення запланованих цілей це:

1. результативна і ефективна реалізація заходів;
2. моніторинг впровадження стратегії та евалюація (оцінка) результатів реалізації заходів;
3. можливі коректування плану та його актуалізація.

Ці елементи повинні разом створити організовану систему, формально затверджену рішенням ради або головою громади.

8.1. Впровадження та моніторинг стратегії

Для того щоб схвалені радою громади положення стратегії були реалізовані, потрібен орган, який буде відповідальний за:

1. поділ завдань;
2. відслідковування прогресу в їх впровадженні;
3. загальну оцінку;
4. внесення коректувань та доповнень;
5. внесення до стратегії нових пропозицій.

У Скалатській громаді цим органом буде **Група управління стратегією**, яка буде сформована після затвердження Стратегії розвитку. За координацію роботи буде відповідати секретар робочої групи. Жінки будуть складати не менше 50% особового складу Групи. Крім того, до складу групи будуть входити:

- представники місцевого самоврядування (працівники виконавчих органів та структурних підрозділів, депутати ради та старости);
- військовослужбовці та/або члени їх сімей;
- підприємці;
- молодь (14-35 років);
- особи старшого віку (група 60+);
- особи з інвалідністю та/або особи з особливими потребами;
- ВПО.

Таке рішення має на меті забезпечення задоволення потреб вищезазначених груп під час впровадження та актуалізації стратегії. З метою забезпечення ефективної роботи Групи, планується, що вона буде значно меншою від Групи стратегічного планування, і нараховуватиме 20 членів.

Моніторинг – процес регулярного збору та аналізу інформації, що стосується впровадження стратегії, який проводиться під час реалізації стратегії. Він має відповідати на запитання, чи щось, що було заплановано, фактично було зроблене. Моніторинг – це свого роду сигналізатор, який інформує, коли впровадження відбувається не у відповідності з планом. Завдяки йому можливо:

- прийняти коректуючі заходи;
- скорегувати плани;
- мінімізувати наслідки непередбачених подій.

Група буде збиратись два рази на рік (до кінця вересня за перше півріччя поточного року та до кінця березня – за цілий попередній рік) та готуватиме звіт з реалізації стратегії, що міститиме інформацію про завершені завдання, поточні завдання в процесі реалізації та завдання, реалізація яких не розпочалась з поясненням причин можливих запізнь. Ці дані будуть надаватись Групі в формі спеціального формуляра підрозділами, що вказані в плані заходів як відповідальні за виконання окремих заходів. У випадку ідентифікації важливих проблем в реалізації якогось з заходів

(які можуть призвести до повного або часткового невиконання чи запізнення), група буде визначати існуючу ситуацію і приймати управлінські рішення. Наслідком висновків, що містяться в звіті, може бути пропозиція внесення змін до документу, що полягають, наприклад, на змінах термінів, видаленню чи додаванню визначених записів. В подальшому звіт буде представлений головою групи управління стратегією під час сесії міської ради.

8.2. Оцінка результатів реалізації стратегії (евалюація)

Оцінка (евалюація) – це погляд на реалізацію стратегії з точки зору досягнення результатів, які мали бути досягнені. Вона має відповідати на запитання, чи якщо щось було зроблено, чи щось було зроблено добре. Оцінка повинна проводитись протягом всього часу реалізації стратегії. Наслідками негативної оцінки під час реалізації стратегії можуть бути:

- закінчення даного завдання раніше;
- зміна цілей;
- зміна способів реалізації.

В свою чергу підсумкова оцінка не впливає на саму стратегію під час її реалізації, але може нести наслідки для нових проектів в стратегії. Вона призначена для збору досвіду і отримання висновків на майбутнє.

За оцінку результатів впровадження стратегії буде відповідати Група управління стратегією, яка передаватиме звіт (разом зі звітом по моніторингу) голові громади.

8.3. Процедура актуалізації стратегії

Стратегія повинна мати постійний плановий характер. Раз на 4 роки буде виконуватись її ґрунтовний перегляд та актуалізація одночасно з перенесенням горизонту програмування, тобто оформленням чергового плану заходів. Можливі коректування чи доповнення повинні виконуватись на підставі внутрішніх чи зовнішніх умов, що змінилися. До стратегії необхідно вносити нові заходи, що виникають з нових можливостей, або визначених нових потреб.

Роль координатора процесу актуалізації стратегії буде виконувати Група управління стратегією. Вона буде збирати пропозиції змін від керівників окремих організаційних чи структурних підрозділів органу місцевого самоврядування, голів комісій міської ради, а далі передавати їх міському голові. Особливо важливим джерелом інформації будуть проведені наступні соціологічні дослідження.

8.4. Інформування громадськості

Головною метою підготовки, а далі впровадження стратегії є визначене баченням забезпечення мешканцям громади якомога комфортніших умов життя, праці та відпочинку. Реалізація стратегії повинна слугувати місцевій громадськості: мешканці громади повинні мати доступ до інформації, які заходи будуть в перспективі наступних років реалізовуватись владою громади і її підрозділами.

Окрім публікації повної версії стратегії на офіційній інтернет-сторінці громади в окремій вкладці, що присвячена рішенням міської ради, найважливіші тези стратегії будуть презентовані на головній сторінці інтернет-сайту громади і в локальних засобах масової інформації.

Важливим є також системне інформування місцевої громадськості про прогрес у впровадженні стратегії, передусім через публікацію щорічних зведених звітів.