РОЗДІЛ 2. SWOT-АНАЛІЗ

Розробка Стратегії розвитку Краматорської міської територіальної громади в період дії безпекових викликів має особливе значення, оскільки громада стикається з безпрецедентними умовами функціонування: руйнуванням інфраструктури, скороченням населення, втратою частини економічного потенціалу. Водночас з'являються нові можливості для залучення міжнародної підтримки та партнерств. Комплексний аналіз соціально-економічного стану дозволяє зрозуміти, які ресурси залишаються доступними, які сфери потребують першочергової підтримки, а які можуть стати драйверами відновлення. Важливо оцінювати кадровий потенціал, фінансову спроможність, демографічні тенденції, рівень економічної активності та екологічні ризики. Це допомагає правильно визначати пріоритети та раціонально розподіляти ресурси.

SWOT-аналіз у цьому контексті виступає ключовим інструментом: він окреслює сильні сторони, які варто посилювати, слабкі місця, що потребують мінімізації, а також можливості та загрози зовнішнього середовища. В умовах воєнного стану, за високого рівня ризиків і невизначеності, такий підхід забезпечує гнучкість і адаптивність Стратегії, поєднуючи короткострокові антикризові заходи з довгостроковим баченням відновлення.

У цьому SWOT-аналізі можливості громади відображають потенціал для розвитку за умови наявності певних ресурсів, сприятливих зовнішніх обставин або реалізації державних та міжнародних програм. Частина можливостей наразі є умовною - вони можуть бути використані лише за настання безпечних умов, залучення фінансування чи поширення відповідних ініціатив на територію громади.

Це дозволяє оцінити потенціал розвитку громади та пріоритетні напрямки, на які можна орієнтувати стратегічні плани за умови реалізації позитивного сценарію розвитку, зокрема створення безпечного середовища та доступності відповідних програм і ресурсів.

Підготовлений SWOT-аналіз враховує результати проведених опитувань мешканців і бізнесу громади, враховує не лише статистичні дані, а й реальне сприйняття громади її мешканцями, їхні потреби, пріоритети та очікування (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

SWOT-аналіз Краматорської міської територіальної громади

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Промислова база з можливістю модернізації та диверсифікації Краматорськ зберіг значний промисловий потенціал, зокрема у сфері машинобудування, що підтверджується готовністю ключових підприємств відновлювати діяльність. Це створює основу для відновлення та модернізації виробництв, запуску нових проєктів і поступової інтеграції у міжнародні виробничі ланцюги, що може стати драйвером економічного зростання громади.	**1. Недостатня ефективність системи цивільного захисту** Застаріла система оповіщення, відсутність сучасних дублюючих цифрових каналів та обмежена кількість укриттів, зокрема доступних для маломобільних груп, підвищують ризики для безпеки населення. Значна частка мешканців оцінює систему цивільного захисту як незадовільну.
2. Адміністративний центр області (розміщення органів обласної влади) Тимчасове розміщення адміністративних органів обласної влади в Краматорську, що визначає громаду як адміністративний центр області та посилює її інституційну роль.	**2. Демографічні ризики** Скорочення чисельності мешканців призвело до втрати трудового та споживчого потенціалу. Старіння населення та диспропорції у складі ВПО (перевага пенсіонерів і вразливих груп) посилюють навантаження на соціальні послуги.

3. Наявна транспортно-логістична інфраструктура Наявність залізничної та автомобільної інфраструктури, яка, попри тимчасове обмеження пасажирських перевезень, зберігає значний стратегічний потенціал для забезпечення оборонних, евакуаційних, гуманітарних та відновлювальних логістичних операцій у громаді.	**3. Зменшення промислової активності** Релокація підприємств, пошкодження інфраструктури та проблеми зі збутом знизили економічний потенціал громади та ускладнили відновлення промисловості.
4. Значний земельний фонд та аграрний потенціал Значний земельний фонд громади 40,5 тис. га, з яких понад 22 тис. га – сільськогосподарські угіддя, що формують просторовий та аграрний потенціал і є стратегічним ресурсом для розвитку громади.	**4. Фінансова вразливість** Через падіння власних доходів громада перетворилась із донора на реципієнта, а частка трансфертів у бюджеті зросла майже до половини. Відсутність власних ресурсів для капітальних інвестицій робить громаду залежною від зовнішньої допомоги.
5. Наявність природних покладів сировини для виробництва будівельних матеріалів Запаси глини, піску та інших ресурсів дозволяють розвивати місцеве виробництво будматеріалів для потреб відбудови.	**5. Слабкість малого бізнесу** Зниження кількості ФОПів і низька частка реально діючих підприємців свідчать про падіння підприємницької активності. Орієнтація на локальний попит робить малий бізнес надзвичайно вразливим до криз. Майже третина респондентів оцінює умови для започаткування та ведення бізнесу у громаді як «незадовільні», що підкреслює потребу в додаткових стимулах, спрощенні адміністративних процедур, розширенні доступу до фінансування та розвитку бізнес-інфраструктури.
6. Природно-заповідний потенціал Наявність цінних природоохоронних територій, що входять до Смарагдової мережі, регіонального ландшафтного парку, парків, скверів і рекреаційних зон, які зберігають екологічну цінність території, сприяють підтриманню якості життя мешканців та формують основу для майбутніх природоохоронних, освітніх і відновлювальних екологічних проєктів.	**6. Інфраструктурна вразливість** Понад 70% житлового фонду та більшість інженерних мереж є технічно застарілими. Додатковими чинниками вразливості є значні втрати у тепломережах і водогонах, воєнні руйнування, а також критична залежність від окремих операторів у сфері теплопостачання та водопостачання, що підвищує ризики стабільного забезпечення життєдіяльності громади.
7. Наявність річок та ставків як складової просторово-екологічного ресурсу Водні об’єкти як частина просторово-екологічного потенціалу: формують рекреаційне середовище, підтримують екологічний баланс та впливають на структуру просторового розвитку громади.	**7. Екологічні проблеми** Забруднення повітря, стихійні сміттєзвалища та відсутність сучасної системи поводження з відходами, включно з переробкою, створюють загрозу для здоров’я населення та обмежують сталий розвиток громади.
8. Готовність мешканців до повернення та участі у відновленні громади Повернення мешканців і приріст ВПО свідчать про демографічний потенціал і готовність громади до соціально-економічного відновлення. Гордість за громаду та бажання залишатися тут жити (за результатами опитування) демонструють вну-	**8. Ослаблена гуманітарна сфера** Освітня інфраструктура громади зазнала руйнувань, педагоги потребують підтримки, у сфері охорони здоров’я спостерігається кадровий дефіцит та пошкодження закладів. Обмежені ресурси соціальної сфери знижують здатність задовольняти потреби населення. Крім того, частина

трішню мотивацію та сильний потенціал людського капіталу.	спортивних об'єктів не функціонує, скоротився тренерський склад, відсутні адаптивні простори для ветеранів та людей з інвалідністю, що обмежує розвиток спорту та рекреаційної активності.
9. Енергоефективність та інфраструктурні інновації Перехід на децентралізоване теплопостачання, автономні котельні та диверсифікація джерел тепла знижують уразливість і підвищують стійкість.	**9. Послаблення громадських інституцій та комунікації через воєнні умови** Молодіжна рада підтримує базову активність, але потенціал для розвитку лідерства використовується не повністю. Недіяльність Громадської ради та Координаційної ради з питань розвитку підприємництва при виконкомі обмежують участь громадян у прийнятті рішень і створюють прогалини у комунікації між мешканцями та владою. Значна частка населення оцінює комунікацію місцевої влади у кризових ситуаціях як незадовільну, що свідчить про потребу підвищення швидкості, доступності та прозорості інформації.
10. Розвиток волонтерських та благодійних ініціатив Волонтерські, благодійні та правозахисні організації забезпечують соціальну згуртованість і зміцнюють довіру мешканців до місцевих ініціатив.	
Можливості	**Загрози**
1. Розширення доступу до державної та міжнародної підтримки Участь громади у державних програмах («Програма підтримки прифронтових регіонів», «єВідновлення», «єОселя»), робота з фондами (ДФРР та інші), дотації для аграріїв і підприємств, а також накопичений досвід співпраці з міжнародними організаціями, напрацьовані зв'язки з донорами створюють можливості для залучення фінансових, технічних і експертних ресурсів, які можуть бути використані для оперативного та стійкого відновлення громади.	**1. Тривалі бойові дії та руйнування критичної інфраструктури** Систематичні обстріли та авіаудари знищують житлові будинки, промислові об'єкти, дороги та енергетичні мережі. Це паралізує промисловість, гальмує економічне відновлення та сприяє відтоку населення.
2. Зміцнення військового, оборонного та захисного потенціалу громади Зростаюча увага держави й донорів до зміцнення безпеки прифронтових громад створює можливості для фінансування систем цивільного захисту, територіальної оборони та впровадження сучасних технологій (дрони, відеоспостереження, автономна енергетика). Поєднання цих ресурсів із налагодженою співпрацею між військовими та цивільними структурами відкриває перспективи для ефективної координації дій у надзвичайних ситуаціях, оперативного реагування на ризики й підвищення стійкості критичної інфраструктури та громади в цілому.	**2. Негативні демографічні тенденції** Вимушене переміщення мешканців, особливо молоді та сімей із дітьми, формує ризик втрати людського капіталу. Тривала депопуляція підриває перспективи відновлення громади.
3. Програми відновлення промисловості Державні та міжнародні ініціативи з підтримки відновлення та модернізації виробництва відкривають перспективи для відновлення	**3. Дефіцит трудових ресурсів** Виїзд працездатних громадян і мобілізація до ЗСУ створюють кадровий голод у промисловості, медицині, освіті та сфері послуг, що знижує кон-

індустріального потенціалу громади **за умови достатнього фінансування та створення безпечного середовища.**	курентоспроможність економіки.
4. Аграрні та «зелені» програми Державна та донорська підтримка розвитку аграрного сектору, гранти на відновлювану енергетику й циркулярну економіку відкривають можливості для економічного зростання громади. Використання земельного фонду під об'єкти відновлюваної енергетики та переробка відходів сільськогосподарського, побутового походження й руйнувань внаслідок ведення бойових дій дозволяють впроваджувати циркулярні рішення. Поєднання цих ресурсів і програм може сприяти розвитку нових економічних ніш, формуванню сучасної енергетичної інфраструктури, підвищенню енергетичної незалежності та зміцненню екологічної стійкості громади.	**4. Фінансова нестабільність** Втрати податкових надходжень і падіння доходів населення зменшують бюджетні ресурси громади. Залежність від зовнішньої допомоги підвищує ризик призупинення ключових проєктів у разі змін у фінансуванні.
5. Міжнародна екологічна та туристична підтримка Світові тренди на розвиток екотуризму та фінансування проєктів з відновлення довкілля, у поєднанні з природно-заповідним потенціалом громади, відкривають можливості для модернізації рекреаційних зон, створення туристичних і освітніх маршрутів, розвитку екологічних програм та громадських просторів. Це може стимулювати місцевий бізнес, екологічну просвіту та підвищувати якість життя мешканців.	**5. Обмеженість та нерівномірність доступу до ресурсів відновлення** Наявні державні та донорські ресурси не покривають усіх потреб. Жорсткі критерії програм і конкуренція з більшими чи безпечнішими містами обмежують можливості прифронтових громад отримати підтримку.
6. Відновлення та розвиток житлового фонду Державні ініціативи («єВідновлення», «єОселя», пільгове кредитування та інші), донорські програми з будівництва або відновлення житла у поєднанні з наявним земельним фондом громади створюють умови для забезпечення житлом внутрішньо переміщених осіб, ветеранів та молодих сімей. Це відкриває можливості для повернення та закріплення населення, формування комфортного середовища проживання й розвитку соціальної інфраструктури громади.	**6. Мінна небезпека і потреба в очищенні територій** Значні площі земель мають статус «потенційно забруднених ділянок вибухонебезпечними предметами», що обмежує їх використання, уповільнює відновлювальні проєкти та створює постійну загрозу життю мешканців.

7. Розвиток людського капіталу Державні та міжнародні програми з перепідготовки, працевлаштування й підтримки ветеранів та ВПО, у поєднанні з наявним запитом мешканців на сучасні освітні, культурні й спортивні послуги, створюють можливості для вдосконалення умов розвитку людського капіталу. Залучення ветеранів і внутрішньо переміщених осіб до економічного та соціального життя громади, їхня участь у навчальних і підприємницьких ініціативах здатні підсилити трудовий потенціал, стимулювати розвиток локального бізнесу, сприяти конкурентоспроможності громади та зміцненню соціальної згуртованості.	**7. Порушення стабільного забезпечення життєдіяльності громади** Ризики від зношеного житлового фонду та інженерних мереж, воєнних руйнувань і залежності від окремих операторів теплопостачання та водопостачання можуть призвести до перебоїв у постачанні тепла та води, погіршення умов проживання та безпеки населення, посилення техногенних загроз та аварійних ситуацій, уповільнення економічного відновлення та діяльності підприємств, зростання вразливості громади до кризових ситуацій.
8. Міжнародна підтримка спорту та інклюзії Донорські та державні програми фінансування спортивної й інклюзивної інфраструктури, а також проєкти з реабілітації ветеранів і людей з інвалідністю створюють можливості для інтеграції вразливих груп та формування соціальної згуртованості.	**8. Високі витрати на енергозабезпечення та логістику** Зростання цін на паливо й енергоресурси та складна доставка товарів у небезпечну зону збільшують собівартість виробництва та знижують інвестиційну привабливість громади.
	9. Поглиблення екологічної кризи Руйнування промислових підприємств, накопичення небезпечних відходів і забруднення ґрунтів та вод формують екологічні ризики, що шкодять здоров'ю населення та сталому розвитку.
	10. Неможливість оновлення містобудівної документації через безпекову невизначеність Воєнні дії та невизначеність безпеки відтермінували оновлення просторових планів. Це гальмує інвестиційні процеси та розвиток територій.
	11. Обмеженість культурних та спортивних заходів Через безпекові ризики та руйнування інфраструктури зменшуються можливості для масових подій, що знижує соціальну згуртованість і поглиблює психологічну кризу населення.
	12. Зростання соціальної вразливості населення Кількість пенсіонерів, ВПО, людей з інвалідністю та сімей, що втратили житло чи роботу, постійно зростає, посилюючи тиск на систему соцзахисту й ризик маргіналізації вразливих груп.

SWOT-матриця є ключовим інструментом стратегічного планування, що дозволяє Краматорській міській територіальній громаді комплексно оцінити внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на її розвиток. Вона поєднує аналіз сильних сторін і слабких місць громади із зовнішніми можливостями та загрозами, формуючи базу для ефективної стратегії відновлення та зростання.

Сильні сторони (Strengths)

Краматорська МТГ зберегла значний промисловий потенціал, зокрема у сфері машинобудування, що створює основу для модернізації виробництва й інтеграції у міжнародні ланцюги. Важливим є статус адміністративного центру області, наявність розвиненої транспортно-логістичної інфраструктури та значний земельний фонд (40,5 тис. га), що підтримує аграрний розвиток. Додатковими перевагами є ресурси для виробництва будматеріалів, природно-заповідний потенціал і водні об'єкти, які формують екологічну стійкість і туристичні перспективи. Важливу роль відіграє людський капітал (повернення мешканців, зростання числа ВПО), впровадження енергоефективних рішень та активність громадянського суспільства, яке посилює соціальну згуртованість.

Слабкі сторони (Weaknesses)

Серед проблем громади - недостатня ефективність системи цивільного захисту, яка не відповідає актуальним безпековим викликам. Відчутними є демографічні ризики (старіння населення, відтік молоді), зменшення промислової активності та фінансова вразливість, що робить громаду залежною від трансфертів. Також наявна слабкість малого бізнесу, низька інвестиційна привабливість і проблеми з інфраструктурою (застарілі житлові фонди, інженерні мережі, воєнні руйнування). Ситуацію погіршують екологічні проблеми, кадровий дефіцит у гуманітарній сфері та послаблення громадських інституцій, що знижує здатність до довгострокового планування й ефективної комунікації.

Можливості (Opportunities)

Зовнішнє середовище відкриває для Краматорської МТГ нові вектори розвитку. Це державні й міжнародні програми підтримки («єВідновлення», «єОселя», Фонд регіонального розвитку), спрямовані на швидке відновлення. Підтримка прифронтових територій формує перспективи зміцнення військової та цивільної безпеки. Значний потенціал мають аграрні та «зелені» програми, що поєднують розвиток сільського господарства, альтернативної енергетики та циркулярної економіки. Важливими напрямами є екологічні та туристичні проєкти, які сприятимуть формуванню рекреаційного середовища, а також програми з розвитку житлового фонду, освіти, спорту та інклюзії, що підвищують якість життя та інтеграцію вразливих груп.

Загрози (Threats)

Найсерйознішими зовнішніми викликами є тривалі бойові дії, які руйнують інфраструктуру, провокують відтік населення та паралізують промисловість. Ситуацію ускладнюють негативні демографічні тенденції, дефіцит трудових ресурсів, фінансова нестабільність і нерівний доступ до ресурсів відновлення. До ключових загроз належать мінна небезпека, яка обмежує використання земель, та порушення стабільного забезпечення життєдіяльності через зношені мережі й руйнування. Додаткові ризики створюють зростання витрат на енергозабезпечення і логістику, екологічні кризи, відсутність оновленої містобудівної документації, а також соціальна вразливість населення через високий рівень пенсіонерів, ВПО й людей з інвалідністю.

Інтерпретація SWOT-матриці

Таблиця 2.2. систематизує взаємозв'язки між зовнішніми можливостями та сильними сторонами Краматорської МТГ, показуючи, як ці два блоки взаємно підсилюють один одного. Такий підхід дозволяє не лише окреслити наявні ресурси громади, але й зрозуміти, у яких напрямах їхнє використання буде найбільш ефективним за умови залучення державної чи міжнародної підтримки. Таким чином, таблиця слугує аналітичним інструментом для визначення пріоритетів відновлення та довгострокового розвитку громади (табл. 2.2).

Таблиця 2.2.

Порівняльні переваги Краматорської міської територіальної громади

Можливості (O)	Сильні сторони (S), які вони підтримують
1. Розширення доступу до державної та міжнародної підтримки	1. Промислова база з можливістю модернізації та диверсифікації 3. Наявна транспортно-логістична інфраструктура 4. Значний земельний фонд та аграрний потенціал
2. Зміцнення військового, оборонного та захисного потенціалу громади	2. Адміністративний центр області 9. Енергоефективність та інфраструктурні інновації 10. Розвиток волонтерських та благодійних ініціатив
3. Програми відновлення промисловості	1. Промислова база з можливістю модернізації та диверсифікації 5. Наявність природних покладів сировини для виробництва будівельних матеріалів
4. Аграрні та «зелені» програми	4. Значний земельний фонд та аграрний потенціал 7. Наявність річок та ставків як складової просторово-екологічного ресурсу 6. Природно-заповідний потенціал
5. Міжнародна екологічна та туристична підтримка	6. Природно-заповідний потенціал 7. Наявність річок та ставків як складової просторово-екологічного ресурсу
6. Відновлення та розвиток житлового фонду	8. Готовність мешканців до повернення та участі у відновленні громади 9. Енергоефективність та інфраструктурні інновації
7. Розвиток людського капіталу	8. Готовність мешканців до повернення та участі у відновленні громади 10. Розвиток волонтерських та благодійних ініціатив
8. Міжнародна підтримка спорту та інклюзії	8. Готовність мешканців до повернення та участі у відновленні громади 10. Розвиток волонтерських та благодійних ініціатив

Важливим прикладом є поєднання промислової бази громади з можливостями участі у програмах відновлення промисловості та міжнародних інвестиційних проєктах. Це дає змогу модернізувати виробництва, інтегрувати їх у глобальні виробничі ланцюги та розширювати ринки збуту. Подібний ефект спостерігається і для логістичного потенціалу громади, який може бути посилений завдяки державним і міжнародним програмам інфраструктурного відновлення. Поєднання цих факторів формує основу для економічного зростання та зміцнення позицій Краматорська як важливого промислово-логістичного центру.

Не менш значущими є напрями, що стосуються аграрного сектору та екології. Використання земельного фонду громади у поєднанні з державними «зеленими» програмами та донорською підтримкою відкриває можливості для розвитку відновлюваної енергетики, впровадження циркулярної економіки та зростання продовольчої безпеки. Крім того, природно-заповідний потенціал і наявність річок та рекреаційних територій отримують додаткове підсилення завдяки міжнародним екологічним і туристичним програмам. Це створює умови для розвитку нових економічних ніш – рекреаційних послуг, зеленої економіки.

Особливе значення мають можливості у сфері розвитку людського капіталу та соціальної інфраструктури. Залучення міжнародних програм з освіти, спорту, інклюзії та підтримки ветеранів безпосередньо підсилює сильні сторони громади, пов’язані з активністю громадянського суспільства та відновленням людського ресурсу. Це формує сприятливе середовище для повернення населення, посилення соціальної згуртованості та формування

нової генерації лідерів громади. У поєднанні з можливостями відновлення житлового фонду такі фактори сприяють демографічній стабілізації та закріпленню населення на території.

Таким чином, таблиця демонструє, що Краматорська міська територіальна громада має потужний потенціал для трансформації зовнішніх можливостей у внутрішні переваги. Її сильні сторони – від промислового й аграрного потенціалу до активного громадянського суспільства – здатні отримати якісне підсилення через участь у національних і міжнародних програмах відновлення. Це поєднання формує так звані «порівняльні переваги» громади, які забезпечують конкурентоспроможність, стійкість і перспективи сталого соціально-економічного розвитку у післявоєнний період.

Таблиця 2.3. «Виклики» відображає взаємозв'язок між слабкими сторонами громади та зовнішніми можливостями, які здатні пом'якшити їхній вплив або частково усунути. Такий підхід дозволяє сформувати практичні орієнтири для стратегії розвитку: які саме ресурси слід залучати, щоб зменшити уразливість громади у сферах економіки, інфраструктури, демографії та соціальної політики. Це особливо актуально для прифронтового Краматорська, де внутрішні обмеження посилюються воєнними ризиками (табл. 2.3).

Таблиця 2.3.

Виклики Краматорської міської територіальної громади

Можливості (O)	Слабкі сторони (W), які вони допомагають подолати
1. Розширення доступу до державної та міжнародної підтримки	3. Зменшення промислової активності 4. Фінансова вразливість 5. Слабкість малого бізнесу
2. Зміцнення військового, оборонного та захисного потенціалу громади	1. Недостатня ефективність системи цивільного захисту 6. Інфраструктурна вразливість
3. Програми відновлення промисловості	3. Зменшення промислової активності 4. Фінансова вразливість
4. Аграрні та «зелені» програми	7. Екологічні проблеми 6. Інфраструктурна вразливість
5. Міжнародна екологічна та туристична підтримка	7. Екологічні проблеми 9. Послаблення громадських інституцій та комунікації через воєнні умови
6. Відновлення та розвиток житлового фонду	2. Демографічні ризики 6. Інфраструктурна вразливість 8. Ослаблена гуманітарна сфера
7. Розвиток людського капіталу	2. Демографічні ризики 8. Ослаблена гуманітарна сфера 9. Послаблення громадських інституцій та комунікації через воєнні умови
8. Міжнародна підтримка спорту та інклюзії	2. Демографічні ризики 8. Ослаблена гуманітарна сфера 9. Послаблення громадських інституцій та комунікації через воєнні умови

Одним із найважливіших напрямів є подолання економічних слабкостей. Зменшення промислової активності, фінансова вразливість та слабкість малого бізнесу можуть бути знівельовані за рахунок доступу до державної й міжнародної підтримки та реалізації програм відновлення промисловості. Ці можливості відкривають шлях до модернізації підприємств,

стимулювання підприємництва, залучення інвестицій, що забезпечить формування нової економічної бази громади.

Важливим викликом для Краматорська залишається низька ефективність системи цивільного захисту та інфраструктурна вразливість. Їх можна зменшити через зміцнення військового, оборонного та захисного потенціалу громади, зокрема шляхом інвестування у системи оповіщення, укриття, сучасні технології моніторингу та автономні джерела енергії. Такі кроки підвищують безпеку населення, стійкість критичної інфраструктури та довіру мешканців до управлінських рішень.

Окрему увагу слід приділити демографічним ризикам та кризі гуманітарної сфери. Залучення програм відновлення житлового фонду, розвитку людського капіталу, міжнародної підтримки спорту та інклюзії дозволяє стимулювати повернення населення, зменшити відтік молоді, інтегрувати внутрішньо переміщених осіб та підвищити якість освітніх і медичних послуг. Це сприяє зменшенню соціальної вразливості громади та створює умови для її стабілізації у довгостроковій перспективі.

Загалом аналіз показує, що зовнішні можливості стають важливим компенсатором слабких сторін громади. Їх використання здатне перетворити наявні виклики на точки зростання, якщо громада зможе системно інтегрувати державні й міжнародні ресурси у свої програми відновлення. Поєднання внутрішніх трансформацій та зовнішньої підтримки створює підґрунтя для подолання критичних обмежень і забезпечення сталого розвитку Краматорська навіть у складних умовах воєнного періоду.

Таблиця 2.4. «Ризики» відображає найкритичніші проблеми, що формуються на перетині слабких сторін громади та зовнішніх загроз. Саме ці взаємозв’язки створюють найвищі ризики для відновлення й розвитку, оскільки поєднують внутрішню вразливість із негативними чинниками зовнішнього середовища. Для прифронтового Краматорська така матриця є особливо важливою, адже дозволяє визначити, які сфери потребують першочергових захисних заходів і ресурсів (табл. 2.4).

Найбільш очевидним є поєднання зменшення промислової активності та фінансової вразливості з тривалими бойовими діями й руйнуванням критичної інфраструктури. Це призводить до паралічу економіки, скорочення робочих місць і падіння бюджетних надходжень. У результаті громада стає залежною від зовнішньої допомоги, що підвищує ризик її нестабільності у разі зменшення донорської підтримки.

Другим напрямом є інфраструктурна вразливість у поєднанні з ризиками зношеного житлового фонду, мінною небезпекою та високими витратами на енергозабезпечення. Це формує значні загрози для стабільного забезпечення життєдіяльності громади: перебої у водо- та теплопостачанні, проблеми з логістикою і постачанням товарів. Подібна ситуація не лише погіршує якість життя населення, а й знижує інвестиційну привабливість Краматорська.

Не менш важливим є блок ризиків, пов’язаний із демографічними проблемами та ослабленою гуманітарною сферою. У поєднанні з негативними демографічними тенденціями та відтоком молоді вони призводять до дефіциту трудових ресурсів у промисловості, медицині та освіті. Це знижує конкурентоспроможність громади й ускладнює її відновлення. Одночасно зростає соціальна вразливість населення, особливо серед ВПО, пенсіонерів і людей з інвалідністю.

Загалом аналіз показує, що ризики є найбільш небезпечним блоком SWOT-аналізу, оскільки вони концентрують і внутрішні слабкості, і зовнішні загрози. Якщо їх не врахувати у стратегії відновлення, вони можуть суттєво загальмувати розвиток громади. Тому управлінські рішення мають бути спрямовані на мінімізацію цих ризиків через системне

посилення інфраструктури, захист населення, диверсифікацію економіки та розвиток людського капіталу.

Таблиця 2.4

Ризики Краматорської міської територіальної громади

Загрози (T)	Слабкі сторони (W), які вони підсилюють
1. Тривалі бойові дії та руйнування критичної інфраструктури	3. Зменшення промислової активності 4. Фінансова вразливість 6. Інфраструктурна вразливість
2. Негативні демографічні тенденції	2. Демографічні ризики 8. Ослаблена гуманітарна сфера
3. Дефіцит трудових ресурсів	2. Демографічні ризики 8. Ослаблена гуманітарна сфера 9. Послаблення громадських інституцій та комунікації через воєнні умови
4. Фінансова нестабільність	4. Фінансова вразливість 5. Слабкість малого бізнесу
5. Обмеженість та нерівномірність доступу до ресурсів відновлення	4. Фінансова вразливість 5. Слабкість малого бізнесу
6. Мінна небезпека і потреба в очищенні територій	6. Інфраструктурна вразливість 7. Екологічні проблеми
7. Порушення стабільного забезпечення життєдіяльності громади	1. Недостатня ефективність системи цивільного захисту 6. Інфраструктурна вразливість
8. Високі витрати на енергозабезпечення та логістику	6. Інфраструктурна вразливість 5. Слабкість малого бізнесу
9. Поглиблення екологічної кризи	7. Екологічні проблеми 6. Інфраструктурна вразливість
10. Неможливість оновлення містобудівної документації через безпекову невизначеність	6. Інфраструктурна вразливість 9. Послаблення громадських інституцій та комунікації через воєнні умови
11. Обмеженість культурних та спортивних заходів	8. Ослаблена гуманітарна сфера 9. Послаблення громадських інституцій та комунікації через воєнні умови
12. Зростання соціальної вразливості населення	2. Демографічні ризики 8. Ослаблена гуманітарна сфера

Таблиця 2.5. «Протидія» відображає взаємозв'язок між сильними сторонами громади та зовнішніми загрозами, показуючи, які внутрішні ресурси можуть бути використані для зниження негативного впливу зовнішніх факторів. Цей блок SWOT-аналізу має особливу вагу для стратегічного планування, оскільки демонструє потенціал громади не лише реагувати на виклики, а й активно протидіяти їм за рахунок наявних переваг.

Ключовим прикладом є використання адміністративного статусу Краматорська та його інституційного ресурсу для подолання загроз, пов'язаних із тривалими бойовими діями, руйнуванням інфраструктури та відсутністю оновленої містобудівної документації. Завдяки ролі адміністративного центру громада може консолідувати ресурси, залучати державну допомогу та координувати процеси відновлення, що підвищує її стійкість у кризових умовах.

Важливим є поєднання загроз, пов'язаних із екологічною кризою та мінною небезпекою, із сильними сторонами у вигляді природно-заповідного потенціалу та наявності річок і ставків. Використання цих ресурсів у поєднанні з міжнародними екологічними програмами дозволяє відновлювати екологічний баланс, зменшувати наслідки техногенних катастроф та підтримувати стійкість природного середовища. Це, у свою чергу, створює основу для розвитку екотуризму й підвищення якості життя населення.

Таблиця 2.5

Протидія Краматорської міської територіальної громади

Загрози (Т)	Сильні сторони (S), які допомагають нівелювати
1. Тривалі бойові дії та руйнування критичної інфраструктури	2. Адміністративний центр області 9. Енергоефективність та інфраструктурні інновації 10. Розвиток волонтерських та благодійних ініціатив
2. Негативні демографічні тенденції	8. Готовність мешканців до повернення та участі у відновленні громади 10. Розвиток волонтерських та благодійних ініціатив
3. Дефіцит трудових ресурсів	1. Промислова база з можливістю модернізації та диверсифікації 8. Готовність мешканців до повернення та участі у відновленні громади
4. Фінансова нестабільність	3. Наявна транспортно-логістична інфраструктура 4. Значний земельний фонд та аграрний потенціал
5. Обмеженість та нерівномірність доступу до ресурсів відновлення	1. Промислова база з можливістю модернізації та диверсифікації 5. Наявність природних покладів сировини для виробництва будівельних матеріалів
6. Мінна небезпека і потреба в очищенні територій	4. Значний земельний фонд та аграрний потенціал 7. Наявність річок та ставків як складової просторово-екологічного ресурсу
7. Порушення стабільного забезпечення життєдіяльності громади	9. Енергоефективність та інфраструктурні інновації 10. Розвиток волонтерських та благодійних ініціатив
8. Високі витрати на енергозабезпечення та логістику	3. Вигідне транспортно-логістичне розташування 9. Енергоефективність та інфраструктурні інновації
9. Поглиблення екологічної кризи	6. Природно-заповідний потенціал 7. Наявність річок та ставків як складової просторово-екологічного ресурсу
10. Відсутність оновленої містобудівної документації	2. Адміністративний центр області 10. Розвиток волонтерських та благодійних ініціатив
11. Обмеженість культурних та спортивних заходів	8. Готовність мешканців до повернення та участі у відновленні громади 10. Розвиток волонтерських та благодійних ініціатив
12. Зростання соціальної вразливості населення	8. Готовність мешканців до повернення та участі у відновленні громади 10. Розвиток волонтерських та благодійних ініціатив

Особливу увагу слід приділити загрозам демографічної кризи та соціальної вразливості населення. Тут важливу роль відіграють сильні сторони, пов’язані з відновленням людського ресурсу та активністю громадянського суспільства. Вони забезпечують підтримку внутрішньо переміщених осіб, інтеграцію вразливих груп, посилення соціальної згуртованості й формування нових лідерських ініціатив. У результаті громада отримує не лише додатковий людський потенціал, але й підвищену стійкість до кризових явищ.

Загалом таблиця показує, що сильні сторони Краматорської МТГ виступають фундаментом для протидії загрозам воєнного та післявоєнного періоду. Їхнє грамотне використання дозволить не лише нівелювати негативний вплив зовнішніх факторів, але й перетворювати загрози на можливості для розвитку. Це підкреслює важливість стратегічного підходу до управління ресурсами громади та формування гнучкої, стійкої моделі розвитку, здатної витримувати навіть найсерйозніші виклики.

SWOT-аналіз Краматорської МТГ показав складну, але водночас перспективну картину розвитку. Порівняльні переваги демонструють, що поєднання промислового потенціалу, земельних ресурсів, логістичного розташування та міжнародної підтримки створює основу

для нового економічного зростання. Використання цих сильних сторін у поєднанні з державними та донорськими програмами дозволяє сформувати стійкий економічний фундамент для післявоєнного відновлення.

Виклики виявили, що слабкі сторони громади можуть бути пом'якшені за рахунок зовнішніх можливостей. Недостатня ефективність системи цивільного захисту, фінансова вразливість та слабкість малого бізнесу можуть бути компенсовані доступом до державних і міжнародних ресурсів. Це підтверджує важливість системної інтеграції донорської допомоги, спрямованої на модернізацію інфраструктури та стимулювання підприємництва.

У блоці Протидія продемонстровано, що внутрішні ресурси громади можуть стати дієвим інструментом нейтралізації загроз. Адміністративний статус Краматорська, активність громадянського суспільства, природно-заповідний потенціал і впровадження інфраструктурних інновацій здатні знизити негативний вплив воєнних і соціально-економічних ризиків. Це свідчить про те, що громада має не лише слабкі місця, але й потужні важелі для протидії викликам.

Загалом інтерпретація SWOT-матриці показує, що Краматорська МТГ має баланс сильних і слабких сторін, можливостей і загроз. Використання порівняльних переваг, системне реагування на виклики, мінімізація ризиків та акцент на протидії створюють основу для формування стратегії сталого розвитку.

Стратегічне резюме

SWOT-аналіз Краматорської міської територіальної громади в умовах безпекових викликів свідчить про те, що Стратегія розвитку має будуватися на поєднанні відновлення та глибокої трансформації. Виявлені сильні та слабкі сторони, зовнішні можливості й загрози відображають складну, але перспективну конфігурацію факторів, у якій громада одночасно є дуже вразливою та має суттєвий потенціал для зростання. Проведений аналіз підтверджує, що стратегічне планування не може обмежуватися тільки реакцією на поточні руйнування - воно має орієнтуватися на формування нової моделі розвитку, в якій безпека, стійкість і конкурентоспроможність поєднуються з відновленням базової інфраструктури та людського капіталу.

Сильні сторони Краматорської МТГ формують потужний каркас для післявоєнного відновлення. Збережений промисловий потенціал, транспортно-логістичне розташування, значний земельний фонд та наявність сировини для виробництва будівельних матеріалів дозволяють розглядати Краматорськ як майбутній промислово-логістичний та аграрний хаб регіону. Природно-заповідний та водний ресурс створюють основу для екологічно орієнтованих проєктів та рекреації, а енергоефективні та інфраструктурні інновації підвищують стійкість до криз. Готовність мешканців повернутися та брати участь у відновленні, а також розвиток волонтерських і благодійних ініціатив підсилюють соціальний капітал і формують фундамент для партнерської моделі управління.

Водночас слабкі сторони окреслюють критичні "вузькі місця", які можуть сповільнити або навіть заблокувати реалізацію стратегії, якщо їх не врахувати. Недостатня ефективність системи цивільного захисту, інфраструктурна зношеність, фінансова вразливість, послаблення гуманітарної сфери та слабкість малого бізнесу знижують стійкість громади перед воєнними та економічними шоками. Демографічні ризики, дефіцит кадрів, екологічні проблеми та ослаблення громадських інституцій створюють комплексні довгострокові загрози. Це вимагає від Стратегії чітко визначених пріоритетів модернізації інфраструктури, посилення системи безпеки, підтримки малого й

середнього бізнесу, розвитку людського капіталу та відновлення довіри до місцевого врядування.

Аналіз можливостей показує, що в умовах повномасштабної збройної агресії Російської Федерації проти України зовнішнє середовище формує для громади додаткові інструменти підтримки та зростання. Державні програми відновлення, ініціативи для прифронтових територій, грантові та інвестиційні ресурси, "зелені" й аграрні програми, підтримка житлового фонду та людського капіталу створюють поле для проєктів в енергетиці, агросекторі, соціальній сфері та інклюзії. Важливо, що ці можливості логічно накладаються на сильні сторони громади, дозволяючи трансформувати промисловий, просторовий, екологічний та людський потенціал у конкретні проєкти розвитку, орієнтовані на стійкість, енергоефективність та якість життя мешканців.

Блок загроз фіксує найнебезпечніше зовнішнє поле, в якому доведеться реалізовувати Стратегію. Тривалі бойові дії, мінна небезпека, руйнування критичної інфраструктури, високі витрати на енергозабезпечення й логістику, негативні демографічні тенденції, екологічні ризики та зростання соціальної вразливості формують багатовимірний контекст нестабільності. У цих умовах будь-які стратегічні рішення мають проходити "фільтр ризиків", а планування має базуватися на сценарному підході, передбачаючи різні варіанти розвитку подій - від затяжного воєнного протистояння до поступової стабілізації й відновлення.

Інтерпретація SWOT-матриці та похідних від неї таблиць "Порівняльні переваги", "Виклики", "Ризики" й "Протидія" демонструє, що ключовим завданням Стратегії є поєднання чотирьох логік: використати сильні сторони, максимально задіяти зовнішні можливості, системно пом'якшувати слабкості і цілеспрямовано знижувати вплив загроз. Порівняльні переваги вказують, у яких нішах Краматорськ може бути конкурентоспроможним на регіональному й національному рівнях. Таблиця "Виклики" задає поле для проєктів, спрямованих на подолання слабких місць за рахунок донорських і державних програм. "Ризики" визначають напрями, де потрібні спеціальні механізми захисту й резервні рішення, а "Протидія" показує, як внутрішні ресурси громади можуть стати щитом від зовнішнього тиску. Отримані висновки мають безпосередньо інтегруватися в архітектуру Стратегії розвитку Краматорської МТГ. SWOT-аналіз задає логіку формування стратегічних цілей, оперативних пріоритетів і портфеля проєктів - від модернізації промислових виробництв і логістики до розвитку "зеленої" енергетики, житлового фонду, соціальної інфраструктури, освіти, спорту та інклюзії.

Таким чином, SWOT-аналіз Краматорської МТГ виступає не просто діагностичним інструментом, а стратегічною "рамкою", яка визначає логіку подальших дій. Він підтверджує, що, попри масштабні руйнування та високі ризики, громада має реальний потенціал для відновлення й розвитку за умови грамотного використання своїх сильних сторін, системного залучення національної та міжнародної підтримки та послідовного управління ризиками. У динамічних умовах воєнного стану SWOT має розглядатися як «живий» інструмент, який буде оновлюватися й деталізуватися в процесі реалізації Стратегії, забезпечуючи її гнучкість, реалістичність і орієнтацію на стійке майбутнє громади.