РОЗДІЛ 3. СЦЕНАРІЇ РОЗВИТКУ ГРОМАДИ

У стратегічному плануванні Краматорська міська територіальна громада застосовує сценарне моделювання для прогнозування розвитку в умовах безпекової невизначеності та післявоєнного відновлення. Такий підхід не лише окреслює можливі напрями змін, а й формує гнучку систему реагування на ризики, що особливо важливо для прифронтової території.

Сценарії охоплюють різні рівні безпеки, економічної стабільності, соціального добробуту та інфраструктурної спроможності громади. Їх розробку здійснено з урахуванням положень Державної стратегії регіонального розвитку України на 2021–2027 роки, яка визначає ключові напрями підвищення стійкості та відновлення територій. Сценарне планування також враховує досвід розробки Стратегії розвитку Донецької області на період до 2027 року, що передбачає кілька траєкторій майбутнього залежно від безпекової та економічної ситуації. Такий регіональний контекст дає змогу Краматорській громаді більш реалістично планувати розвиток, адаптувати заходи до умов обмеженої стабільності чи активного відновлення та забезпечувати управлінську гнучкість.

Песимістичний сценарій - це глибока криза громади через поширення активних бойових дій на її територію, руйнування, відтік населення та інфраструктурний колапс, що вимагає надзвичайних рішень і зовнішньої підтримки для виживання.

Стримано оптимістичний сценарій - це укріплення функціональної стійкості громади, яка залишається під контролем України, але перебуває в зоні високих військових ризиків; громада зберігає базові функції, частково відновлюється малий бізнес і окремі виробничі потужності, а державна й донорська підтримка сприяє зниженню вразливості економіки та інфраструктури.

Оптимістичний сценарій - це стратегія повоєнного відновлення Краматорська, що передбачає безпеку, повернення населення, інвестиційне зростання, модернізацію інфраструктури та впровадження інновацій як основу для сталого розвитку й об'єднання громади навколо спільного бачення майбутнього (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Порівняльна таблиця сценаріїв розвитку Краматорської міської територіальної громади

Показник	Песимістичний	Стримано оптимістичний	Оптимістичний
Рівень безпеки	Низький: інтенсивні обстріли, руйнування, високі ризики для цивільного населення	Обмежено стабільний: зменшення обстрілів, посилення системи цивільного захисту	Високий: завершення бойових дій, стабільна безпекова ситуація
Економічна активність	Спад промисловості та малого бізнесу, дефіцит інвестицій	Поступове відновлення підприємств, поява локальних інвестпроєктів	Економічний підйом: модернізація промисловості, залучення міжна-родних інвестицій
Стан інфраструктури	Критичні порушення функціонування мереж і об'єктів інфраструктури, руйнування житлового фонду	Часткові ремонти доріг, будівель, інженерних мереж	Масштабна модернізація житла, транспорту, комунальної та соціальної інфраструктури
Соціальні послуги	Суттєво обмежений або перерваний доступ до медичних та соціальних послуг	Стабілізація базових послуг, відновлення шкіл та лікарень	Розширення та покращення соціальних і культурних послуг

Проєктна діяльність	Припинена через військову агресію	Поновлення окремих проєктів за підтримки донорів	Інтенсивна та масштабна реалізація інвестицій-них і міжнародних проєктів
Екологічна ситуація	Загострення: забруднення від руйнувань, стихійні сміттєзвалища, підвищення епідеміологічних ризиків	Локальні програми з відновлення довкілля	«Зелена» трансформа-ція: відновлювана енергетика, циркулярна економіка
Людський капітал	Демографічна криза	Часткове повернення ВПО, перепідготовка кадрів	Зростання населення, повернення ВПО та ветеранів, формування нової генерації лідерів
Імідж громади	Падіння привабливості для інвесторів	Формування позитивного іміджу	Зростання міжнародного інтересу, інвестиційна привабливість
Ключові тригери (сигнали)	Розширення зони активних бойових дій у безпосередній близькості до громади; зростання інтенсивно-сті обстрілів, критичні пошкодження систем водо-, тепло-, енергопостачання; втрата доступу до ключових об'єктів (лікарні, транспортні вузли); посилення обмежень, пов'язаних із безпекою населення; рішення державних органів щодо зміни режиму функціонуван-ня території; неможливість забезпечення базових послуг у штатному режимі; масова евакуація населення	Можливість забезпечення базових життєвих, соціальних та адміністративних послуг (вода, тепло, медицина, освіта, робота ЦНАП та ключових сервісів); обмежене, але стабільне бюджетне фінансування; відсутність масового відтоку населення, поступове повернення частини мешканців і ВПО	Рішення на державному рівні про завершення активної фази бойових дій; повернення населення, відновлення економічної активності; запуск довгострокових інвестиційних та донорських програм

Наведена таблиця використовується як орієнтир для прийняття управлінських рішень у процесі реалізації Стратегії. Залежно від сукупності безпекових, соціальних та інфраструктурних сигналів, зокрема на основі ключових тригерів, громада визначає актуальний сценарій розвитку та відповідно коригує пріоритетність заходів, темпи реалізації проєктів і розподіл ресурсів, не змінюючи стратегічних цілей і бачення розвитку громади.

Песимістичний сценарій розвитку Краматорської міської територіальної громади

У стратегічному плануванні Краматорської міської територіальної громади песимістичний сценарій ґрунтується на припущеннях про поширення активних бойових дій

на територію громади або трансформацію збройної агресії у затяжний «заморожений» конфлікт. За таких умов зовнішні загрози посилюють дію внутрішніх слабких сторін громади, поглиблюючи соціально-економічну стагнацію та обмежуючи можливості відновлення. Внутрішній потенціал громади поступово знецінюється під тиском воєнних руйнувань, відтоку населення, кризи у промисловості та падіння бюджетних надходжень.

Песимістичний сценарій – зовнішні чинники. У разі поширення активних бойових дій на територію громади відбудуться масові руйнування житлового фонду, промислових підприємств і критичної інфраструктури, а постійна загроза обстрілів унеможливить нормальне функціонування економіки та соціальної сфери. Унаслідок цього очікується масова евакуація населення й втрата кваліфікованого людського капіталу, що призведе до кадрового вакууму та нестачі спеціалістів у ключових сферах, створюючи довгострокові бар'єри для відновлення економіки та знижуючи перспективи розвитку громади. Додатковим ризиком стане блокування логістики та гуманітарних коридорів, яке ізолює громаду від постачання товарів, медикаментів і продовольства, а також ускладнить евакуацію населення у критичних ситуаціях.

Погіршить становище й обмежена спроможність держави та донорів забезпечувати стабільну підтримку, що призведе до скорочення обсягів допомоги, зростання залежності від власних ресурсів і труднощів у підтриманні навіть базових функцій життєдіяльності. На тлі глобальної економічної та продовольчої нестабільності очікуватиметься подорожчання енергоносіїв і продуктів харчування, що вдарить по вразливих групах населення, створить додаткові ризики для місцевої економіки та обмежить можливості громади інтегруватися у міжнародні ринки.

Песимістичний сценарій – внутрішні чинники. У разі руйнування та значного зношення критичної інфраструктури, зокрема житла, енергетичних систем, медичних закладів та дорожньої мережі, громада не зможе забезпечувати населення належними умовами проживання та базовими послугами, що створить довготривалі перешкоди для відновлення економіки.

Зупинка промисловості та зростання безробіття перетворять місцеву економіку на економіку виживання, що призведе до втрати доходів мешканців, різкого скорочення бюджетних надходжень та залежності від мінімальних зовнішніх ресурсів. У таких умовах громада опиниться в ситуації повної залежності від гуманітарної допомоги та зовнішніх трансфертів, що ослабить її фінансову автономію та створить критичну вразливість у випадку перебоїв із фінансуванням. Додатковим викликом стане демографічний дисбаланс, зумовлений старінням населення, виїздом молоді та зростанням частки вразливих груп, що збільшить соціальне навантаження та зробить відновлення практично неможливим без зовнішнього втручання.

Погіршення ситуації спричинить загострення екологічних проблем, серед яких забруднення, замінновані території та стихійні звалища, що не лише погіршать умови життя й загрожуватимуть здоров'ю населення, а й створять бар'єри для розвитку сільського господарства та безпечного використання земель. Ослаблення місцевих інституцій, падіння довіри населення та згасання громадських ініціатив призведуть до втрати соціальної згуртованості й ефективності управління, що створить ризики хаотизації процесів у громаді. Відсутність або перебої з доступом до інтернету ускладнять управління та обмежать можливості отримання дистанційної освіти й медичних послуг, водночас створивши бар'єри для співпраці з державними та міжнародними партнерами.

Надзвичайно небезпечним фактором стане зупинка систем життєзабезпечення – газо-, водо- та електропостачання, що призведе до паралічу інфраструктури й неможливості

задовольняти базові потреби населення, створюючи передумови гуманітарної катастрофи. У таких умовах зросте ймовірність спалахів інфекційних захворювань, що різко підвищить потребу в медичних послугах за відсутності достатніх ресурсів і вимагатиме превентивних програм вакцинації та роботи мобільних медичних команд.

Критична залежність громади від єдиного транспортного коридору для евакуації мешканців і забезпечення військової логістики перетвориться на стратегічну загрозу: у випадку його руйнування громада опиниться в ізоляції, що становитиме небезпеку для безпеки населення та знизить обороноздатність регіону.

Таким чином, у песимістичному сценарії Краматорська МТГ стикається з системним ослабленням усіх сфер життєдіяльності – економіки, соціальної інфраструктури, демографії та екологічної безпеки. Сукупність зовнішніх і внутрішніх чинників призведе до поступового вичерпання внутрішнього потенціалу, втрати кадрових і фінансових ресурсів, загострення гуманітарних проблем. Громада опиниться у ситуації, коли головним викликом стане виживання та збереження базових умов для проживання населення.

У таких умовах стратегія управління має орієнтуватися на мінімальну функціональність і забезпечення життєво важливих потреб. Це означає пріоритетну підтримку критичної інфраструктури – водо-, тепло- та енергопостачання, функціонування медичних закладів, а також системи цивільного захисту.

Орієнтовні управлінські дії у випадку песимістичного сценарію ("виживання")

1. Евакуація. Пріоритетом стане організована евакуація цивільного населення з прифронтових та потенційно окупованих територій. Одночасно необхідно буде облаштовувати приховані сховища та підземні укриття, а також створювати резервні евакуаційні коридори у співпраці з військовими структурами та міжнародними гуманітарними організаціями. Організація резервного пункту управління громади з можливістю віддаленого функціонування виконавчих органів.

2. Економіка на виживання. Усі несуттєві сфери економічної діяльності будуть зупинені, громада зосередиться лише на базових потребах. Відбудеться перехід до моделі самозабезпечення продуктами харчування, водою та паливом за рахунок локальних ресурсів і власного виробництва.

3. Фінанси і ресурси. Фінансові можливості громади будуть максимально сконцентровані на підтримці оборони, медицини та організації евакуації. Решта потреб забезпечуватиметься виключно за рахунок гуманітарних місій і донорських програм.

4. Критична інфраструктура. Підтримуватиметься лише найнеобхідніше для життєдіяльності: робота генераторів, польових кухонь, мобільних шпиталів і тимчасових таборів для внутрішньо переміщених осіб. Аварійні ремонти виконуватимуться лише для забезпечення військових і гуманітарних потреб.

5. Соціальний захист. Насамперед організовуватиметься евакуація маломобільних осіб, дітей та літніх людей. Ті, хто залишиться, отримуватимуть мінімальні гуманітарні пайки, а їхню підтримку забезпечуватимуть мобільні медичні групи.

6. Екологічна безпека. Особливу увагу буде приділено локалізації зон хімічного та техногенного забруднення. Контроль якості води з колодязів і свердловин, закриття небезпечних територій та позначення мін і нерозірваних снарядів стануть обов'язковими заходами.

7. Комунікація та порядок. Для інформування населення створюватиметься офлайн-мережа оповіщення через старост, добровольців і гучномовці. Основним завданням стане запобігання паніці та мародерству, а також підтримання базового правопорядку.

8. Додаткові заходи для згуртування громади. У контексті вимушеного розселення мешканців через активні бойові дії важливим напрямом стане організація системної підтримки населення, яке залишило територію громади. Передбачається створення ефективних механізмів соціальної та гуманітарної допомоги для таких осіб.

Особливу увагу буде приділено формуванню локальних осередків Краматорської МТГ в містах, зокрема, де розміщені релоковані підприємства. Такі осередки можуть стати платформами для забезпечення зайнятості переселенців, але потребуватимуть додаткової підтримки у вирішенні питань житлового забезпечення.

Також опрацьовуватиметься можливість реалізації проєктів із будівництва та облаштування тимчасового або постійного житла для внутрішньо переміщених осіб, впровадження програм соціальної підтримки. Важливо забезпечити збереження та відновлення соціальних зв'язків між мешканцями громади, попри їхнє територіальне розосередження, через розвиток комунікаційних платформ, спільних заходів та ініціатив для підтримки внутрішньої єдності громади.

Стримано-оптимістичний сценарій розвитку Краматорської міської територіальної громади

У межах стратегічного планування стримано-оптимістичний сценарій розвитку громади базується на припущеннях щодо часткової стабілізації безпекової ситуації та збереження території під контролем України, попри її розташування в зоні високих військових ризиків. Передбачається, що бойові дії залишаються віддаленими від території громади, що дозволяє забезпечити базовий рівень безпеки населення та функціонування ключових інфраструктурних об'єктів. У таких умовах громада зберігає основні соціальні та адміністративні функції, відновлюється діяльність частини малого бізнесу та окремих виробничих потужностей. Державна та міжнародна підтримка сприяє зниженню економічної вразливості, а також допомагає підтримувати критичну інфраструктуру і системи життєзабезпечення.

Хоча громада в цьому сценарії не демонструє динамічного розвитку, вона залишається життєздатною, поступово адаптується до нових умов і формує основу для майбутнього повноцінного відновлення та зростання після завершення активної фази воєнного конфлікту.

Стримано-оптимістичний сценарій – зовнішні чинники. Передбачається, що в майбутньому воєнний контекст поступово стабілізується: активні бойові дії зосереджуються безпосередньо на лінії фронту, а ризики обстрілів на території громади знижуються й не набувають системного характеру. Це дозволяє очікувати поступове покращення безпекового середовища, що, своєю чергою, створює передумови для повернення частини внутрішньо переміщених осіб, ветеранів та закріплення молодих сімей, які формуватимуть соціальну основу для довгострокового відновлення громади.

В економічній сфері в рамках цього сценарію передбачається запуск окремих промислових підприємств, поступове відновлення аграрного сектору та підтримка малого й середнього бізнесу. У сукупності це може сформувати основу для обережного, але стабільного економічного зростання. Попри це, фінансова ситуація залишається складною: громада зберігає високу залежність від державних трансфертів. Водночас у перспективі можливе залучення точкових інвестицій у критичні сфери, насамперед через реалізацію проєктів за підтримки міжнародних партнерів, доступ до донорських програм та спеціалізованих фондів.

Реалізація цього сценарію базується на умовних припущеннях щодо зниження інтенсивності воєнних дій у майбутньому. На момент стратегічного планування зберігаються високі військові ризики, системні обстріли та їхній негативний вплив на всі сфери

життєдіяльності громади. Проте навіть у цих умовах важливо моделювати можливі траєкторії розвитку для підготовки ефективних рішень на середньо- та довгострокову перспективу.

Стримано-оптимістичний сценарій – внутрішні чинники. Внутрішні чинники стримано-оптимістичного сценарію формуються завдяки збереженню адміністративної спроможності місцевого самоврядування та здатності інтегрувати внутрішньо переміщених осіб у соціальне й економічне життя громади.

Активна робота волонтерських організацій та програм підтримки ветеранів і вразливих груп населення забезпечує стабільність соціальної сфери.

Економічна активність пожвавлюється через запуск частини промислових підприємств, розвиток малого й середнього бізнесу та агросектору, що дозволяє створювати робочі місця.

Інфраструктурні рішення зосереджуються на ремонті критичних об'єктів та впровадженні автономних технологій, включно з відновлюваною енергетикою.

У сфері освіти й культури громада забезпечує функціонування шкіл, культурних закладів та молодіжних хабів, а також сприяє перекваліфікації населення для адаптації до нових умов. Це створює можливості для підтримки соціальної згуртованості та формування довгострокових орієнтирів розвитку навіть в умовах воєнного стану.

Орієнтовні управлінські дії у випадку стримано-оптимістичного сценарію (сценарій дій «тут і зараз»)

1. Тилова безпека та укриття. Забезпечення безпеки населення в умовах збереження воєнних загроз передбачає реалізацію комплексу заходів, спрямованих на посилення тилової захищеності громади. Пріоритетом стане системне облаштування укриттів у закладах освіти, медичних установах, а також у багатоповерхових житлових будинках. Це дозволить забезпечити базовий рівень безпеки для пацієнтів, працівників критичної інфраструктури та цивільного населення загалом. Паралельно здійснюватиметься інтеграція локальних систем оповіщення для оперативного інформування населення про загрози. Також передбачається організація моніторингу стану замінованих територій та проведення робіт із гуманітарного розмінування. Окрему увагу буде приділено підготовці до можливого загострення безпекової ситуації, що передбачає координацію дій із військовими структурами, розробку планів евакуації та проведення навчань із цивільного захисту.

2. Стійка економіка та підприємництво. Розвиток економічної стійкості громади базуватиметься на поетапному відновленні промислового потенціалу та стимулюванні підприємницької активності. Відновлення роботи промислових підприємств передбачається у вибірковому форматі, залежно від безпекової ситуації, наявності інфраструктури та логістичних можливостей. Паралельно з цим опрацьовуватимуться можливості підтримки малого та середнього бізнесу. Зокрема, у перспективі розглядатиметься впровадження податкових пільг, долучення до програм мікрогрантової допомоги та реалізація навчальних ініціатив для підприємців і стартапів - за умови наявності відповідних ресурсів і підтримки з боку держави або міжнародних партнерів. Одним із важливих завдань є ефективна інтеграція релокованих підприємств у місцеву економіку. Це включає сприяння у розміщенні, адаптації до місцевих умов та налагодженні співпраці з громадою. Особливу увагу буде приділено стимулюванню бізнесу до працевлаштування ветеранів, внутрішньо переміщених осіб та місцевого населення, що сприятиме як соціальній стабільності, так і економічному відновленню.

3. Фінансове відновлення та донорська підтримка. Основним інструментом стане активна співпраця з міжнародними фондами й донорами. Це дозволить залучати додаткові ресурси для фінансування базових послуг, інфраструктурних ремонтів та соціальних програм, знижуючи навантаження на місцевий бюджет.

4. Критична інфраструктура та енергозабезпечення. Відновлення критичної інфраструктури громади здійснюватиметься за принципом «швидкий результат для людей» - із фокусом на забезпеченні базових потреб населення та підтримці стійкості життєво важливих систем. Першочергову увагу буде зосереджено на відновленні об'єктів тепло- та енергопостачання, водопровідно-каналізаційної інфраструктури, а також електромереж. У тих локаціях, де централізоване забезпечення є ненадійним або зруйнованим, розглядатиметься впровадження автономних джерел тепла й енергії, зокрема модульних котелень, генераторів, сонячних панелей та інших альтернативних рішень.

Додатково планується впровадження цифрових систем моніторингу стану інфраструктури для підвищення ефективності реагування на критичні ситуації.

У межах забезпечення транспортної доступності проводитимуться ремонтні роботи на ключових дорогах, з пріоритетом на маршрути до закладів охорони здоров'я, гуманітарних хабів і логістичних центрів.

5. Соціальний захист і громада. Особлива увага приділятиметься комплексній підтримці ветеранів, внутрішньо переміщених осіб та інших вразливих груп населення, які найбільше постраждали внаслідок воєнних подій. Це включатиме не лише реалізацію програм соціальної адаптації та доступ до послуг у сфері ментального здоров'я, але й організацію психологічної допомоги, кризових інтервенцій, а також професійної реабілітації і програм перекваліфікації для забезпечення соціальної інтеграції та працевлаштування.

Окрім того, передбачається розвиток ініціатив, спрямованих на зміцнення соціальної згуртованості громади: підтримка спільнот, організація культурних та освітніх заходів, сприяння волонтерським рухам і проєктам громадянського суспільства. Опрацьовуватиметься можливість створення культурно-освітніх хабів як простору для інтеграції, комунікації та взаємопідтримки мешканців. За наявності ресурсів такі ініціативи можуть сприяти налагодженню соціальних зв'язків, неформальній освіті та психоемоційній реабілітації.

6. Людський капітал і освіта. У громаді запроваджуватимуть програми перекваліфікації кадрів під потреби економіки та створюватимуться нові можливості для працевлаштування. Розглядатиметься можливість рекрутингу фахівців із інших громад для посилення кадрового потенціалу, що дозволить підвищити якість послуг та рівень професіоналізму в ключових сферах. Громада забезпечує функціонування шкіл, культурних закладів та молодіжних хабів, створюючи умови для розвитку освітнього та культурного потенціалу населення.

Одним із ключових управлінських пріоритетів стане недопущення втрати людського капіталу Краматорської МТГ. У цих умовах здійснюватимуться дії, спрямовані на підтримку висококваліфікованих кадрів і трудових колективів, збереження їхнього зв'язку з громадою та залученості до її життя. Важливим завданням є забезпечення такої підтримки, яка дозволяє людям залишатися частиною спільноти Краматорська навіть у вимушеній евакуації.

Підтримка «осередків громади у вимушеній евакуації» передбачатиме заходи зі зміцнення соціальних зв'язків, інформаційну та організаційну комунікацію, залучення мешканців до ініціатив громади та збереження інституційної пам'яті, функціонування культурних та соціальних сервісів, а також створення житлових рішень для працівників ключових секторів та членів їхніх родин. Такі дії спрямовуватимуться на уникнення незворотної втрати людського капіталу, зменшення ризику депопуляції та формування кадрової основи, необхідної для подальшого відновлення Краматорська після нормалізації безпекової ситуації.

7. Екологія та водні ресурси. Одним із ключових напрямів стане покращення екологічного стану громади: розчистка річок, висадка дерев, створення рекреаційних зон.

Особливу увагу буде приділено відновленню та захисту водних ресурсів, очищенню водойм і підвищенню якості водопостачання, що є особливо актуальним для Донецької області.

8. Проєкти розвитку та інновації. Запуск малих і середніх ініціатив у сферах безпеки, медицини, інфраструктури та інклюзії стане інструментом підвищення якості життя населення. Важливим завданням буде пошук і підтримка інноваційних практик, що забезпечать довгострокове відновлення та конкурентоспроможність громади. Поступове відновлення пошкодженої соціальної інфраструктури і житлового фонду з урахуванням поточних безпекових ризиків і обмеженості ресурсів. Відновлювальні роботи здійснюватимуться за принципом пріоритезації найважливіших об'єктів та потреб населення, з фокусом на забезпеченні базових житлових умов і функціональності соціальних закладів.

Оптимістичний сценарій розвитку Краматорської міської територіальної громади

Оптимістичний сценарій розвитку Краматорської міської територіальної громади передбачає завершення активної фази збройної агресії та формування нового безпекового середовища. За таких умов відкривається можливість швидкого відновлення економіки, масштабної модернізації інфраструктури, активного залучення міжнародних інвестицій та підтримки, що створює умови для демографічного зростання, повернення внутрішньо переміщених осіб, молоді, ветеранів і трудових мігрантів. Громада отримує шанс стати прикладом для інших територій, поєднавши стратегічну роль адміністративного центру області з високою динамікою розвитку та інтеграцією у міжнародні програми.

Оптимістичний сценарій - зовнішні чинники. Зовнішні чинники оптимістичного сценарію є визначальними для його реалізації. Передусім це безпека, яка означає припинення воєнних дій і стабільність держави в новому безпековому середовищі. Важливим є демографічний фактор - повернення внутрішньо переміщених осіб, молоді, ветеранів та мігрантів, які стають ресурсом для відновлення громади.

З економічної точки зору ключовим зовнішнім чинником виступає модернізація промисловості та аграрного сектору, розвиток будівництва, що дає поштовх для залучення інвестицій. На макроекономічному рівні - контрольована інфляція та системна підтримка міжнародних фінансових організацій, які гарантують фінансову передбачуваність і впевненість бізнесу. Додатково вагому роль відіграє міжнародна підтримка, яка реалізується через програми ЄС, UNDP та інші інституції, що забезпечують доступ громади до грантових ресурсів, технічної допомоги й інвестиційних проєктів.

Оптимістичний сценарій - внутрішні чинники. Внутрішні чинники оптимістичного сценарію формують основу для його втілення на практиці. На рівні управління вирішальним стає ефективна координація органів місцевого самоврядування з урядом і міжнародними партнерами, що дозволяє реалізовувати великі інфраструктурні та соціально-економічні проєкти. В економічній площині відбуватиметься динамічне зростання малого й середнього бізнесу, модернізація підприємств і створення нових робочих місць, що забезпечить фінансову стійкість. Важливим є зростання бюджетних надходжень, що дозволить фінансувати ключові сфери розвитку та соціальний захист.

Інфраструктурний розвиток орієнтуватиметься на відбудову житлового фонду, модернізацію доріг, інженерних мереж, соціальних і медичних закладів, впровадження Smart-рішень і «зеленої» енергетики. У сфері екології громада робитиме акцент на рекультивації земель, очищенні забруднених територій і впровадження сучасних систем управління відходами, очищенні водойм, створенні сучасних рекреаційних просторів.

Значний імпульс отримає і соціокультурна сфера: створення освітніх хабів, креативних кластерів та культурне відродження сприятимуть формуванню згуртованого й активного

громадянського суспільства. Особливу роль відіграватиме людський капітал – повернення висококваліфікованих фахівців, організація перекваліфікаційних програм, підтримка молоді та ветеранів на ринку праці сприятиме формуванню конкурентоспроможної робочої сили.

У соціальному вимірі очікується зростання доходів населення, підвищення якості надання послуг і зміцнення соціальної згуртованості громади. Водночас інтеграційний вимір передбачатиме участь громади у національних і європейських програмах, що дозволить використовувати додаткові ресурси та забезпечить сталий розвиток у довгостроковій перспективі. Таким чином, оптимістичний сценарій для Краматорської МТГ є моделлю швидкого відновлення, активної модернізації та зростання, що базується на сприятливих зовнішніх умовах та ефективній реалізації внутрішнього потенціалу.

Орієнтовні управлінські дії у випадку оптимістичного сценарію ("розвиток")

1. Безпека і демографія. Реалізація комплексних програм повернення внутрішньо переміщених осіб і кваліфікованих спеціалістів, створення сприятливих умов для молодих сімей через доступне житло, соціальні пільги й розвиток дитячої інфраструктури. Активна демографічна політика буде спрямована на зростання чисельності населення та формування сприятливого середовища для його довготривалого закріплення в громаді.

2. Економіка та бюджет. Стимулювання розвитку інноваційного малого й середнього бізнесу, підтримка стартапів і локальних виробництв, розвиток індустріальних парків та відновлення промислових потужностей. Особливий акцент робитиметься на агломеративному розвитку та залученні інвестицій. Це дозволить не лише створювати робочі місця, а й забезпечувати стабільне зростання бюджетних надходжень.

3. Інфраструктура. Відбудова житлового фонду із застосуванням сучасних енергоефективних технологій, модернізація транспортних шляхів і комунальних мереж. Особлива увага приділятиметься розвитку громадського транспорту, цифрових сервісів для управління інфраструктурою та створенню безбар'єрного середовища для всіх категорій населення.

4. Екологія. Реалізація заходів із рекультивації земель і очищення територій від наслідків збройної агресії, зокрема від забруднень та небезпечних відходів. Запровадження сучасної системи управління відходами, створення нових полігонів і підприємств із переробки. Паралельно здійснюватиметься відновлення природних ресурсів, збереження водних об'єктів та розвиток рекреаційних зон.

5. Людський капітал. Створення систем перекваліфікації кадрів відповідно до потреб ринку праці, підтримка ветеранів у процесі інтеграції в економічне життя громади, активне залучення молоді до суспільних та освітніх ініціатив. Важливим напрямом стане розвиток програм лідерства й створення нових освітніх платформ для формування майбутніх лідерів громади.

6. Соціальна сфера і культура. Підвищення якості медичних і соціальних послуг, забезпечення доступності сервісів для всіх категорій населення. Особлива увага приділятиметься людям похилого віку - створення програм соціальної інтеграції, підтримки у повсякденних справах, розвитку послуг хоспісної допомоги та догляду за особами з особливими потребами. У сфері культури передбачатиметься розвиток культурних і туристичних ініціатив, що зміцнюватимуть соціальну згуртованість і привабливість громади.

7. Інтеграція і партнерства. Активна участь у програмах ЄС, міжнародних фондах відбудови та партнерських ініціативах. Залучення грантових ресурсів для розвитку медицини, освіти, цифрових сервісів та інноваційної економіки. Важливим напрямом стане розширення міжнародних контактів для посилення статусу Краматорська як приймаючої громади та ключового регіонального центру.

8. Соціальна адаптація та повернення мешканців. Передбачатимуться спеціальні ініціативи для залучення та інтеграції жителів, які виїхали у період дії воєнного стану. Це включатиме інформаційні кампанії, програми житлової підтримки, забезпечення робочими місцями та створення сприятливих умов для повернення. Такі заходи допоможуть відновити соціальні зв'язки, підвищити згуртованість громади та максимально використати її людський потенціал.

Стратегічне резюме

Вибір базового сценарію для розроблення Стратегії розвитку Краматорської міської територіальної громади

У процесі стратегічного планування розвитку Краматорської МТГ було розглянуто кілька можливих сценаріїв її подальшого функціонування в умовах триваючої збройної агресії та високого рівня невизначеності. З огляду на поточну ситуацію - збереження високих безпекових ризиків, обмеженість ресурсів, але водночас наявність потенціалу для поступового відновлення та згуртування громади - за базу для формування Стратегії розвитку Краматорської міської територіальної громади обрано ***стримано-оптимістичний сценарій.***

Це рішення є логічним і зваженим, оскільки: Песимістичний сценарій занадто екстремальний як база для Стратегії, він фокусує увагу на виживанні, але не дає простору для розвитку чи інновацій. Якщо базувати Стратегію на такому сценарії, громада ризикує залишитися в режимі постійного реагування, без можливості змінити тенденції. Оптимістичний сценарій, вимагає значних ресурсів, стабільності у безпеці та довіри міжнародних інвесторів, що зараз можуть бути непевними. Він підходить як орієнтир або довгострокова мета, але не як першочерговий базовий сценарій для середньострокового стратегічного планування.

Вибір стримано-оптимістичного сценарію як базового сценарію для Стратегії розвитку Краматорської МТГ є обґрунтованим компромісом між ризиками та можливостями. Такий сценарій передбачає необхідність гнучких коригувань, адаптацій і пріоритезацій залежно від безпекової, економічної та ресурсної ситуації. Це дозволяє громаді бути готовою до несподіваних змін - у разі як погіршення, так і покращення ситуації.

Сценарій дає змогу: формулювати реальні цілі, які можуть бути досягнуті навіть за умов безпекових викликів; спрямувати обмежені ресурси на пріоритетні напрями; зберегти мотивацію та надію серед мешканців, що має критичне значення для згуртованості громади; залишатися гнучкими у реалізації Стратегії, з можливістю посилення або зміни напрямів дій залежно від динаміки безпекової ситуації. Він поєднує захист і поступовий розвиток, забезпечує життєдіяльність у поточних складних умовах та закладає фундамент для кращого майбутнього, коли з'явиться простір для масштабнішої відбудови та зростання.

Основним чинником, що визначає реалізацію того чи іншого сценарію розвитку Краматорської МТГ, є безпекова ситуація, зокрема динаміка активних бойових дій у регіоні. Перехід між сценаріями не прив'язується до фіксованих дат, а ґрунтується на оцінці сукупності безпекових, соціальних, інфраструктурних та економічних сигналів.

У разі поширення або наближення активних бойових дій громада переходить до більш кризового сценарію з концентрацією ресурсів на безпеці населення, життєзабезпеченні та соціальному захисті. Натомість у разі стабілізації або завершення бойових дій, відновлення економічної активності та повернення населення Стратегія передбачає поступовий перехід до сценарію відновлення і розвитку з посиленням інвестиційних, інфраструктурних та соціальних проєктів.