

V. SWOT-АНАЛІЗ ТА ХАРАКТЕРИСТИКА ПОРІВНЯЛЬНИХ ПЕРЕВАГ, ВИКЛИКІВ І РИЗИКІВ ПЕРСПЕКТИВНОГО РОЗВИТКУ

SWOT-аналіз представляє собою дослідження взаємозв'язків між внутрішніми – ендогенними (сильні сторони, слабкі сторони) і зовнішніми – екзогенними (можливості, загрози) факторами, що мають стратегічне значення для соціально-економічного розвитку громади. До сильних сторін і слабких сторін відносяться внутрішні чинники та ресурси, що перебувають у власності громади або які громада може контролювати. До можливостей і загроз відносяться фактори та тенденції, що можуть впливати на розвиток громади, але не перебувають під її прямим контролем, та можуть відображати потенційні майбутні зміни, викликані такими факторами.

Результати SWOT-аналізу Кропивницької міської територіальної громади сформовані на основі дослідження ключових рис, факторів, пріоритетів, тенденцій, проблем, що були виявлені під час стратегічного дослідження у різних сферах життєдіяльності, зокрема: економіка та зайнятість, навколишнє середовище, житло та благоустрій, демографія, соціальна інфраструктура, інженерна інфраструктура, транспорт, культура та туризм, культурна спадщина, природні ресурси, тощо.

SWOT-аналіз є основним елементом визначення конкурентних переваг громади, оскільки дозволяє виявити взаємозв'язки із «внутрішніми» (сильні і слабкі сторони) та «зовнішніми» (загрози і можливості) факторами. Такі взаємозв'язки дозволяють виявити порівняльні переваги, виклики та ризики, що є основою формулювання стратегічних та оперативних цілей розвитку громади на довгострокову перспективу.

Зв'язок між визначеними чинниками у SWOT характеризується рівнем впливу одних факторів на інші. Зокрема, взаємозв'язок можливостей та сильних сторін відображає потенційну стратегію розвитку. Більша кількість можливостей, що здатні суттєво підсилювати певні сильні сторони, визначає конкурентні переваги громади. Взаємозв'язок можливостей і слабких сторін дозволяє нейтралізувати останні з одночасним використанням існуючих наявних можливостей. Більша кількість можливостей, що здатна знизити вплив слабких сторін, визначає подолання недоліків та визначення потенційних викликів. Взаємозв'язок загроз та слабких сторін дозволяє проаналізувати вірогідне обмеження стратегічного планування з причини неоднозначності розвитку певних подій у майбутньому та неможливості передбачення певних показників розвитку. Підсилювання слабких сторін зовнішніми факторами створює ризиковану подію. Слабкі сторони, вплив

від загроз на які найбільший, є найбільш ризикованими та потребують запровадження заходів мінімізації ризиків.

SWOT-аналіз Кропивницької міської територіальної громади

СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
1 Привабливе економіко-географічне розташування території Кропивницької громади у центральній частині Кіровоградської області та України у комфортній транспортній доступності до обласних центрів, морських портів та державного кордону на заході та південному заході країни.	1 Низький рівень середньомісячної заробітної плати (середньомісячна заробітна плата на січень 2022 року становила 11 180 грн. у Кіровоградській області; 17 453 грн. – в Україні).
2 Достатня чисельність населення міста Кропивницького – найбільшого міста Кіровоградської області (23 місце серед найбільших міст України на 01.01.2022 року) з перспективою збільшення кількості його жителів за рахунок приєднання до адміністративно-територіальних меж міста селища Нового.	2 Негативна тенденція від'ємного природного приросту населення (висока смертність, старіння працездатного населення) та трудової міграції (відтік жителів в інші більш безпечні, інфраструктурно розвинуті міста України та за кордон).
3 Розгалужена мережа дорожньо-транспортної інфраструктури, що утворюється перетином важливих автотранспортних магістралей міжнародного, національного, територіального значення; включає наявність залізничних вузлів та пасажирсько-вантажних залізничних станцій; та аеропорту і відповідної інфраструктури, у тому числі діяльності міжнародної авіаційної компанії.	3 Незадовільний технічний стан дорожньо-транспортної інфраструктури, зокрема дороги міського сполучення потребують капітального ремонту та розширення дорожнього полотна; є необхідність у асфальтованих майданчиках для паркування та стоянок. Низький рівень оновлення автомобільного парку приватних перевізників.
4 Наявність значних природних ресурсів, зокрема водних об'єктів (гідрографічна мережа басейну річки Інгул та її приток; наявність водосховищ); мінерально-сировинної бази (поклади підземних вод, руд радіоактивних металів (уран) та неметалічних корисних копалин); рекреаційних територій, у тому числі природно-заповідного фонду та смарагдової мережі.	4 Незадовільний технічний стан об'єктів комунальної інфраструктури, зокрема стану житлового фонду, інженерних комунікацій та елементів благоустрою, що потребують капітального ремонту, модернізації та впровадженню енергоефективних технологій.
5 Потужний багатогалузевий промисловий комплекс з визначеними напрямками смарт-спеціалізації, зокрема виробництво харчових продуктів, машинобудування, сільське господарство, транспорт та складське господарство, виробництво електроенергії з альтернативних джерел, виробництво виробів з деревини та виробництво меблів, інформаційні технології, туризм.	5 Недостатньо використаний інвестиційний потенціал існуючих об'єктів та територій типу «brownfield» та «greenfield» для розвитку пріоритетних видів економічної діяльності, у тому числі за напрямками смарт-спеціалізації.
6 Наявність інвестиційно привабливих доступних територій та об'єктів для промислового розвитку, типу «brownfield» та «greenfield», зокрема й «промислових зон», у тому числі за рахунок приєднаних територій.	6 Відсутність технічної та правовстановлюючої документації на значну кількість об'єктів нерухомого комунального майна, у тому числі паспортів земель та водних об'єктів, для їх ефективного використання з метою підвищення інвестиційного потенціалу.
7 Розроблена науково-проектна документація «Історико-архітектурний опорний план міста Кропивницького з визначенням меж і режимів використання зон охорони пам'яток та історичних ареалів» (2022 рік).	7 Відсутність оновленої містобудівної документації (генерального плану) міста Кропивницького для упорядкування юридичних меж міста з урахуванням приєднаних територій.
8 Наявність великої кількості пам'яток культурної спадщини національного та місцевого значення, елементів нематеріальної культурної спадщини, що внесені до національного переліку з ареалом сучасного побутування на території громади.	8 Відсутність дієвих заходів, спрямованих на ефективне використання природно-заповідного фонду, об'єктів культурної та нематеріальної спадщини, потужностей промислових підприємств в якості потенційних центрів тяжіння з метою динамічного розвитку інноваційного туристичного продукту.

СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
<p>9 Функціонує туристично-інформаційний центр та унікальні і привабливі туристичні локації, у тому числі визначені на мапі «туристичних магнітів» Державного агентства розвитку туризму України, а саме Театр корифеїв та Етнолабораторія «Баба Єлька».</p>	<p>9 Наявність підприємств, що віднесені до найбільших забруднювачів навколишнього середовища. Незадовільний санітарно-екологічний стан екосистеми річки Інгул, а саме висока зарегульованість, морфологічні зміни, часткове розорення та забруднення побутовими відходами прибрежних захисних смуг.</p>
<p>10 Потужна доступна розгалужена мережа закладів різнорівневої освіти, що включає заклади загальної середньої освіти, дошкільної освіти, позашкільної освіти, професійно-технічної, фахової передвищої, вищої освіти, а також міжшкільний ресурсний та інклюзивно-ресурсні центри.</p>	<p>10 Відсутність полігону твердих побутових відходів на території громади; перевантаженість діючого сміттєзвалища, що потребує робіт, пов'язаних із санацією території для збільшення санітарної зони та подальшої рекультивції.</p>
<p>11 Функціонування розгалуженої мережі закладів соціальної підтримки для задоволення потреб усіх верств населення з широким переліком соціальних послуг.</p>	<p>11 Повільні темпи створення та функціонування ОСББ; необхідність передачі земель прибудинкових територій у користування ОСББ з метою ефективного обслуговування житлового фонду.</p>
<p>12 Діючий Центр надання адміністративних послуг у форматі «Прозорий офіс» з найбільш затребуваними адміністративними, реєстраційними, соціальними, пенсійними послугами, та наявністю віддалених робочих місць.</p>	<p>12 Недостатній рівень розвитку об'єктів спортивної інфраструктури та ефективної пропаганди культури здорового способу життя у населення.</p>
<p>13 Високий рівень розвитку інститутів громадянського суспільства, у тому числі у напрямках гендерної рівності та екології, та налагоджена взаємна комунікація місцевої влади з громадськістю.</p>	<p>13 Відсутність багатофункціонального молодіжного центру громади як простору самореалізації та саморозвитку для всіх категорій молоді, у тому числі для осіб з інвалідністю.</p>
<p>14 Розгалужена потужна мережа багатопрофільних підприємств охорони здоров'я з наданням якісної медичної допомоги для дорослих та дітей.</p>	<p>14 Недостатня кількість, відповідне облаштування та забезпечення доступності споруд цивільного захисту, зокрема сховищ, протирадіаційних укриттів, споруд подвійного призначення та простіших укриттів, у тому числі обладнаних для маломобільних груп населення.</p>
<p>15 Кропивницька громада відноситься до територіальних громад з високим рівнем фінансової спроможності</p>	<p>15 Відсутність розробленого гендерного паспорту та аналізу виявлення контексту гендерних проблем з метою практичного впровадження гендерно орієнтованого підходу у планувальних документах та комунікації з громадськістю для скорочення гендерних дисбалансів, у тому числі для ефективного розвитку інфраструктури безбар'єрного доступу.</p>

МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
<p>1 Посилення зовнішньоекономічних, зокрема євроінтеграційних, зв'язків із країнами Європи, у тому числі в рамках набуття Україною статусу кандидата на вступ до ЄС з урахуванням наявного потужного економічного потенціалу громади, вигідного географічного розташування та близькості до державного кордону. Розширення міжрегіональної та міжнародної співпраці.</p>	<p>1 Затяжна військова агресія російської федерації проти України та продовження ведення бойових дій і воєнного стану на території України.</p>
<p>2 Надання в орендне користування вільних від експлуатації земель та об'єктів нерухомого майна, у тому числі промислових територій (земель) для створення та розвитку індустріальних парків у пріоритетних напрямках економічної діяльності, зокрема у смарт-спеціалізації, та розвитку інших галузей.</p>	<p>2 Існуюче серед потенційних інвесторів та міжнародних партнерів відчуття небезпеки через подовження / замороження військового конфлікту та високі ризики, пов'язані із невизначеністю у потенційних перспективах розвитку та можливим руйнуванням цивільної, промислової, критичної тощо інфраструктури.</p>
<p>3 Створення умов для комфортної релокації бізнесу з тимчасово окупованих територій і територій, де ведуться бойові дії, та впровадження стимулюючих заходів його розвитку на території громади</p>	<p>3 Демографічна та соціальна криза, що призводить до істотного динамічного природного скорочення населення та трудової міграції працездатного населення у більш розвинені безпечні міста України або за кордон з відсутністю перспектив повернення.</p>
<p>4 Інтеграція внутрішньо переміщених осіб у суспільне життя громади, у тому числі в економічний простір, з метою стимулювання працевлаштування та, як наслідок, розширенню виробництва; реалізації підприємницьких ідей і ініціатив та відкриття власної справи.</p>	<p>4 Нестабільність курсу національної валюти та ситуації на зовнішніх ринках, у тому числі суттєве знецінення гривні за воєнні 2022-2024 роки; втрата конкурентоспроможності провідних галузей господарювання, у тому числі виробництв з низькою доданою вартістю. Зростання вартості кредитних ресурсів.</p>
<p>5 Налагодження співпраці із закладами професійно-технічної, фахової передвищої та вищої освіти з метою підвищення ефективності підготовки кадрів необхідних для задоволення потреб пріоритетних галузей економіки громади.</p>	<p>5 Повільна динаміка інвестування в інноваційні процеси та дослідницьку діяльність, що впливатиме на стримання імплементації смарт-спеціалізації в економіку громади.</p>
<p>6 Наявність передумов для створення та розвитку кластеру інформаційних технологій (ІТ кластеру), зокрема задовільний рівень цифровізації громади, діючі підприємства, що надають послуги у сфері інформації та діджиталізації, висока частка експорту таких послуг.</p>	<p>6 Поступове впровадження сучасних інноваційних технологій на великих підприємствах переважно промисловості, що приводить до помітного скорочення попиту на робочу силу, у більшості пов'язану із ручною або механічною працею.</p>
<p>7 Впровадження енергозберігаючих технологій з метою скорочення енергоспоживання із застосуванням альтернативних джерел, зокрема біомаси, вторинної сировини, відходів, енергії природних явищ, а саме сонячної.</p>	<p>7 Загальнодержавна політика підвищення вартості енергоносіїв та інших послуг житлово-комунального господарства, а також здороження паливо-мастильних матеріалів, що впливає на загальні інфляційні процеси.</p>
<p>8 Впровадження комплексної економічної моделі циркулярної економіки екологоорієнтованої концепції, у тому числі з метою зменшення негативного впливу на навколишнє середовище та ощадливого споживання.</p>	<p>8 Використання джерел забруднення промисловими підприємствами спричиняє збільшенню викидів та накопиченню забруднюючих речовин у ґрунті, атмосфері та водних об'єктах. Наявне захоронення радіоактивних відходів і забрудненого майна будівельних матеріалів після ліквідації радіоактивного зараження.</p>
<p>9 Просування громади як привабливої конкурентоздатної туристичної дестинації з пропозицією інноваційних туристичних продуктів з урахуванням наявних потужних ресурсів об'єктів культурної спадщини, нематеріальної спадщини, природно-заповідного фонду, рекреації та промисловості; розвиток креативних індустрій.</p>	<p>9 Позбавлення басейнів річок, зокрема Інгулу, природних біофільтрів з тенденцією розораності водозборів, що впливає на посилення берегової ерозії, змиву і розмивання ґрунту, сприяє замуленості та обмілінню річок, погіршенню якості води.</p>

МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
<p>10</p> <p>Виявлення та здійснення реєстрації (підготовка облікової та охоронної документації) нових об'єктів та територій природно-заповідного фонду, пам'яток культурної спадщини, елементів нематеріальної культурної спадщини.</p>	<p>10</p> <p>Бюрократичні, довготривалі та дорогі процедури оформлення та отримання правовстановлюючих та інших супровідних документів на землю та нерухоме майно, що уповільнює процес надання таких об'єктів в орендне користування або їх продажу.</p>
<p>11</p> <p>Впровадження промоційних заходів здорового способу життя, популяризації масового спорту (рухової активності жителів), сприяння покращенню здоров'я населення з метою попередження захворюваності та смертності.</p>	<p>11</p> <p>Негативна динаміка зростання смертності від основних причин захворювань (хвороби серцево-судинної системи, органів дихання та травлення, новоутворення, коронавірусна інфекція COVID-19); виникнення пандемій.</p>
<p>12</p> <p>Розвиток цифрового урядування, як перехід від електронного, з розширенням форм цифрового управління, впровадження інноваційних цифрових технологій та формування цифрових навичок у жителів.</p>	<p>12</p> <p>Посилення законодавства у сфері мобілізації та його порушення впливає на зростання рівня «тінізації» економіки, дефіциту пропозиції чоловічої робочої сили, скорочення виробництва та самозайнятості населення тощо.</p>
<p>13</p> <p>Використання фінансових можливостей міжнародних партнерів залучення міжнародної технічної допомоги, а також коштів Державного фонду регіонального розвитку, Українського культурного фонду, Дорожнього фонду тощо.</p>	<p>13</p> <p>Обмеження та посилення вимог щодо отримання міжнародної технічної допомоги; значне призупинення часткового фінансування інвестиційних проєктів з Державного фонду регіонального розвитку, Українського культурного фонду тощо. Зниження кредитного рейтингу громади за період воєнних 2022-2024 років.</p>
<p>14</p> <p>Поглиблення взаємної комунікації місцевої влади з інститутами громадянського суспільства шляхом широкого залучення громадськості до прийняття управлінських рішень та удосконалення інструментів електронної демократії.</p>	<p>14</p> <p>Висока корупція на державному та регіональному рівнях; зниження довіри громадськості до влади.</p>
<p>15</p> <p>Впровадження заходів просвітницько-інформаційних кампаній щодо рівних прав та можливостей жінок та чоловіків у всіх сферах життєдіяльності та сприяння зниженню гендерних розривів, у тому числі, пов'язаних із створенням та розвитком інфраструктури безбар'єрного доступу.</p>	<p>15</p> <p>Виникнення значних гендерних розривів у демографічному стані, домогосподарствах, на ринку освіти і праці тощо у період воєнних 2022-2024 років з ймовірним посиленням дисбалансу у разі продовження війни.</p>

МОЖЛИВОСТІ ПІДСИЛЮЮТЬ СИЛЬНІ СТОРОНИ

СИЛЬНІ СТОРОНИ		МОЖЛИВОСТІ
1 Привабливе економіко-географічне розташування території Кропивницької громади у центральній частині Кіровоградської області та України у комфортній транспортній доступності до обласних центрів, морських портів та державного кордону на заході та південному заході країни.	← 1,3	1 Посилення зовнішньоекономічних, зокрема євроінтеграційних, зв'язків із країнами Європи, у тому числі в рамках набуття Україною статусу кандидата на вступ до ЄС з урахуванням наявного потужного економічного потенціалу громади, вигідного географічного розташування та близькості до державного кордону. Розширення міжрегіональної та міжнародної співпраці.
2 Достатня чисельність населення міста Кропивницького – найбільшого міста Кіровоградської області (23 місце серед найбільших міст України на 01.01.2022 року) з перспективою збільшення кількості його жителів за рахунок приєднання до адміністративно-територіальних меж міста селища Нового.	← 1,3,4,6	2 Надання в орендне користування вільних від експлуатації земель та об'єктів нерухомого майна, у тому числі промислових територій (земель) для створення та розвитку індустріальних парків у пріоритетних напрямках економічної діяльності, зокрема у смарт-спеціалізації, та розвитку інших галузей.
3 Розгалужена мережа дорожньо-транспортної інфраструктури, що утворюється перетином важливих автотранспортних магістралей міжнародного, національного, територіального значення; включає наявність залізничних вузлів та пасажирсько-вантажних залізничних станцій; та аеропорту і відповідної інфраструктури, у тому числі діяльності міжнародної авіаційної компанії.	← 1,3,5	3 Створення умов для комфортної релокації бізнесу з тимчасово окупованих територій і територій, де ведуться бойові дії, та впровадження стимулюючих заходів його розвитку на території громади
4 Наявність значних природних ресурсів, зокрема водних об'єктів (гідрографічна мережа басейну річки Інгул та її приток; наявність водосховищ); мінерально-сировинної бази (поклади підземних вод, руд радіоактивних металів (уран) та неметалічних корисних копалин); рекреаційних територій, у тому числі природно-заповідного фонду та смарагдової мережі.	← 5,11	4 Інтеграція внутрішньо переміщених осіб у суспільне життя громади, у тому числі в економічний простір, з метою стимулювання працевлаштування та, як наслідок, розширенню виробництва; реалізації підприємницьких ідей і ініціатив та відкриття власної справи.
5 Потужний багатогалузевий промисловий комплекс з визначеними напрямками смарт-спеціалізації, зокрема виробництво харчових продуктів, машинобудування, сільське господарство, транспорт та складське господарство, виробництво електроенергії з альтернативних джерел, виробництво виробів з деревини та виробництво меблів, інформаційні технології, туризм.	← 5,10	5 Налагодження співпраці із закладами професійно-технічної, фахової передвищої та вищої освіти з метою підвищення ефективності підготовки кадрів необхідних для задоволення потреб пріоритетних галузей економіки громади.
6 Наявність інвестиційно привабливих доступних територій та об'єктів для промислового розвитку, типу «brownfield» та «greenfield», зокрема й «промислових зон», у тому числі за рахунок приєднаних територій.	← 2,5,10	6 Наявність передумов для створення та розвитку кластеру інформаційних технологій (ІТ кластеру), зокрема задовільний рівень цифровізації громади, діючі підприємства, що надають послуги у сфері інформації та діджиталізації, висока частка експорту таких послуг.
7 Розроблена науково-проектна документація «Історико-архітектурний опорний план міста Кропивницького з визначенням меж і режимів використання зон охорони пам'яток та історичних ареалів» (2022 рік).	← 4,6,15	7 Впровадження енергозберігаючих технологій з метою скорочення енергоспоживання із застосуванням альтернативних джерел, зокрема біомаси, вторинної сировини, відходів, енергії природних явищ, а саме сонячної.

СИЛЬНІ СТОРОНИ		МОЖЛИВОСТІ
8 Наявність великої кількості пам'яток культурної спадщини національного та місцевого значення, елементів нематеріальної культурної спадщини, що внесені до національного переліку з ареалом сучасного побутування на території громади.	← 4,6	8 Впровадження комплексної економічної моделі циркулярної економіки екологоорієнтованої концепції, у тому числі з метою зменшення негативного впливу на навколишнє середовище та ощадливого споживання.
9 Функціонуючий туристично-інформаційний центр та унікальні і привабливі туристичні локації, у тому числі визначені на мапі «туристичних магнітів» Державного агентства розвитку туризму України, а саме Театр корифеїв та Етнолабораторія «Баба Єлька».	← 7,8,9	9 Просування громади як привабливої конкурентоздатної туристичної дестинації з пропозицією інноваційних туристичних продуктів з урахуванням наявних потужних ресурсів об'єктів культурної спадщини, нематеріальної спадщини, природно-заповідного фонду, рекреації та промисловості; розвиток креативних індустрій.
10 Потужна доступна розгалужена мережа закладів різнорівневої освіти, що включає заклади загальної середньої освіти, дошкільної освіти, позашкільної освіти, професійно-технічної, фахової передвищої, вищої освіти, а також міжшкільний ресурсний та інклюзивно-ресурсні центри.	← 7,8,9	10 Виявлення та здійснення реєстрації (підготовка облікової та охоронної документації) нових об'єктів та територій природно-заповідного фонду, пам'яток культурної спадщини, елементів нематеріальної культурної спадщини.
11 Функціонування розгалуженої мережі закладів соціальної підтримки для задоволення потреб усіх верств населення з широким переліком соціальних послуг.	← 2,14	11 Впровадження промоційних заходів здорового способу життя, популяризації масового спорту (рухової активності жителів), сприяння покращенню здоров'я населення з метою попередження захворюваності та смертності.
12 Діючий Центр надання адміністративних послуг у форматі «Прозорий офіс» з найбільш затребуваними адміністративними, реєстраційними, соціальними, пенсійними послуги, та наявністю віддалених робочих місць.	← 12,13	12 Розвиток цифрового урядування, як перехід від електронного, з розширенням форм цифрового управління, впровадження інноваційних цифрових технологій та формування цифрових навичок у жителів.
13 Високий рівень розвитку інститутів громадянського суспільства, у тому числі у напрямках гендерної рівності та екології, та налагоджена взаємна комунікація місцевої влади з громадськістю.	← 4,5,6,8,15	13 Використання фінансових можливостей міжнародних партнерів залучення міжнародної технічної допомоги, а також коштів Державного фонду регіонального розвитку, Українського культурного фонду, Дорожнього фонду тощо.
14 Розгалужена потужна мережа багатопрофільних підприємств охорони здоров'я з наданням якісної медичної допомоги для дорослих та дітей.	← 12,13	14 Поглиблення взаємної комунікації місцевої влади з інститутами громадянського суспільства шляхом широкого залучення громадськості до прийняття управлінських рішень та удосконалення інструментів електронної демократії.
15 Кропивницька громада відноситься до територіальних громад з високим рівнем фінансової спроможності	← 11,13	15 Впровадження заходів просвітницько-інформаційних кампаній щодо рівних прав та можливостей жінок та чоловіків у всіх сферах життєдіяльності та сприяння зниженню гендерних розривів, у тому числі, пов'язаних із створенням та розвитком інфраструктури безбар'єрного доступу.

МОЖЛИВОСТІ ЗМЕНШУЮТЬ ВПЛИВ СЛАБКИХ СТОРІН

СЛАБКІ СТОРОНИ		МОЖЛИВОСТІ
1 Низький рівень середньомісячної заробітної плати (середньомісячна заробітна плата на січень 2022 року становила 11 180 грн. у Кіровоградській області; 17 453 грн. – в Україні).	← 5	1 Посилення зовнішньоекономічних, зокрема євроінтеграційних, зв'язків із країнами Європи, у тому числі в рамках набуття Україною статусу кандидата на вступ до ЄС з урахуванням наявного потужного економічного потенціалу громади, вигідного географічного розташування та близькості до державного кордону. Розширення міжрегіональної та міжнародної співпраці.
2 Негативна тенденція від'ємного природного приросту населення (висока смертність, старіння працездатного населення) та трудової міграції (відтік жителів в інші більш безпечні, інфраструктурно розвинуті міста України та за кордон).	← 3,5,6,7	2 Надання в орендне користування вільних від експлуатації земель та об'єктів нерухомого майна, у тому числі промислових територій (земель) для створення та розвитку індустріальних парків у пріоритетних напрямках економічної діяльності, зокрема у смарт-спеціалізації, та розвитку інших галузей.
3 Незадовільний технічний стан дорожньо-транспортної інфраструктури, зокрема дороги міського сполучення потребують капітального ремонту та розширення дорожнього полотна; є необхідність у асфальтованих майданчиках для паркування та стоянок. Низький рівень оновлення автомобільного парку приватних перевізників.	← 2,5	3 Створення умов для комфортної релокації бізнесу з тимчасово окупованих територій і територій, де ведуться бойові дії, та впровадження стимулюючих заходів його розвитку на території громади
4 Незадовільний технічний стан об'єктів комунальної інфраструктури, зокрема стану житлового фонду, інженерних комунікацій та елементів благоустрою, що потребують капітального ремонту, модернізації та впровадженню енергоефективних технологій.	← 1,5	4 Інтеграція внутрішньо переміщених осіб у суспільне життя громади, у тому числі в економічний простір, з метою стимулювання працевлаштування та, як наслідок, розширення виробництв; реалізації підприємницьких ідей і ініціатив та відкриття власної справи.
5 Недостатньо використаний інвестиційний потенціал існуючих об'єктів та територій типу «brownfield» та «greenfield» для розвитку пріоритетних видів економічної діяльності, у тому числі за напрямками смарт-спеціалізації.	← 2	5 Налагодження співпраці із закладами професійно-технічної, фахової передвищої та вищої освіти з метою підвищення ефективності підготовки кадрів необхідних для задоволення потреб пріоритетних галузей економіки громади.
6 Відсутність технічної та правовстановлюючої документації на значну кількість об'єктів нерухомого комунального майна, у тому числі паспортів земель та водних об'єктів, для їх ефективного використання з метою підвищення інвестиційного потенціалу.	← 5	6 Наявність передумов для створення та розвитку кластеру інформаційних технологій (ІТ кластеру), зокрема задовільний рівень цифровізації громади, діючі підприємства, що надають послуги у сфері інформації та діджиталізації, висока частка експорту таких послуг.
7 Відсутність оновленої містобудівної документації (генерального плану) міста Кропивницького для упорядкування юридичних меж міста з урахуванням приєднаних територій.	← 4,9,10	7 Впровадження енергозберігаючих технологій з метою скорочення енергоспоживання із застосуванням альтернативних джерел, зокрема біомаси, вторинної сировини, відходів, енергії природних явищ, а саме сонячної.
8 Відсутність дієвих заходів, спрямованих на ефективне використання природно-заповідного фонду, об'єктів культурної та нематеріальної спадщини, потужностей промислових підприємств в якості потенційних центрів тяжіння з метою динамічного розвитку інноваційного туристичного продукту.	← 9,10	8 Впровадження комплексної економічної моделі циркулярної економіки екологоорієнтованої концепції, у тому числі з метою зменшення негативного впливу на навколишнє середовище та ощадливого споживання.

9	Наявність підприємств, що віднесені до найбільших забруднювачів навколишнього середовища. Незадовільний санітарно-екологічний стан екосистеми річки Інгул, а саме висока зарегульованість, морфологічні зміни, часткове розорення та забруднення побутовими відходами прибрежних захисних смуг.	← 8	9	Просування громади як привабливої конкурентоздатної туристичної дестинації з пропозицією інноваційних туристичних продуктів з урахуванням наявних потужних ресурсів об'єктів культурної спадщини, нематеріальної спадщини, природно-заповідного фонду, рекреації та промисловості; розвиток креативних індустрій.
10	Відсутність полігону твердих побутових відходів на території громади; перевантаженість діючого сміттєзвалища, що потребує робіт, пов'язаних із санацією території для збільшення санітарної зони та подальшої рекультивациї.	← 6,8	10	Виявлення та здійснення реєстрації (підготовка облікової та охоронної документації) нових об'єктів та територій природно-заповідного фонду, пам'яток культурної спадщини, елементів нематеріальної культурної спадщини.
11	Повільні темпи створення та функціонування ОСББ; необхідність передачі земель прибудинкових територій у користування ОСББ з метою ефективного обслуговування житлового фонду.	← 12,13	11	Впровадження промоційних заходів здорового способу життя, популяризації масового спорту (рухової активності жителів), сприяння покращенню здоров'я населення з метою попередження захворюваності та смертності.
12	Недостатній рівень розвитку об'єктів спортивної інфраструктури та ефективної пропаганди культури здорового способу життя у населення.	← 13	12	Розвиток цифрового урядування, як перехід від електронного, з розширенням форм цифрового управління, впровадження інноваційних цифрових технологій та формування цифрових навичок у жителів.
13	Відсутність багатофункціонального молодіжного центру громади як простору самореалізації та саморозвитку для всіх категорій молоді, у тому числі для осіб з інвалідністю.	← 1,3,4,7	13	Використання фінансових можливостей міжнародних партнерів залучення міжнародної технічної допомоги, а також коштів Державного фонду регіонального розвитку, Українського культурного фонду, Дорожнього фонду тощо.
14	Недостатня кількість, відповідне облаштування та забезпечення доступності споруд цивільного захисту, зокрема сховищ, протирадіаційних укриттів, споруд подвійного призначення та простіших укриттів, у тому числі обладнаних для маломобільних груп населення.	← 11,15	14	Поглиблення взаємної комунікації місцевої влади з інститутами громадянського суспільства шляхом широкого залучення громадськості до прийняття управлінських рішень та удосконалення інструментів електронної демократії.
15	Відсутність розробленого гендерного паспорту та аналізу виявлення контексту гендерних проблем з метою практичного впровадження гендерно орієнтованого підходу у планувальних документах та комунікації з громадськістю для скорочення гендерних дисбалансів, у тому числі для ефективного розвитку інфраструктури безбар'єрного доступу.	← 13,15	15	Впровадження заходів просвітницько-інформаційних кампаній щодо рівних прав та можливостей жінок та чоловіків у всіх сферах життєдіяльності та сприяння зниженню гендерних розривів, у тому числі, пов'язаних із створенням та розвитком інфраструктури безбар'єрного доступу.

ЗАГРОЗИ ПОСИЛЮЮТЬ ВПЛИВ СЛАБКИХ СТОРІН

СЛАБКІ СТОРОНИ		ЗАГРОЗИ
1 Низький рівень середньомісячної заробітної плати (середньомісячна заробітна плата на січень 2022 року становила 11 180 грн. у Кіровоградській області; 17 453 грн. – в Україні).	← 1,2	1 Затяжна військова агресія російської федерації проти України та продовження ведення бойових дій і воєнного стану на території України.
2 Негативна тенденція від'ємного природного приросту населення (висока смертність, старіння працездатного населення) та трудової міграції (відтік жителів в інші більш безпечні, інфраструктурно розвинуті міста України та за кордон).	← 2,5	2 Існуюче серед потенційних інвесторів та міжнародних партнерів відчуття небезпеки через подовження / замороження військового конфлікту та високі ризики, пов'язані із невизначеністю у потенційних перспективах розвитку та можливим руйнуванням цивільної, промислової, критичної тощо інфраструктури.
3 Незадовільний технічний стан дорожньо-транспортної інфраструктури, зокрема дороги міського сполучення потребують капітального ремонту та розширення дорожнього полотна; є необхідність у асфальтованих майданчиках для паркування та стоянок. Низький рівень оновлення автомобільного парку приватних перевізників.	← 2,9,12	3 Демографічна та соціальна криза, що призводить до істотного динамічного природного скорочення населення та трудової міграції працездатного населення у більш розвинені безпечні міста України або за кордон з відсутністю перспектив повернення.
4 Незадовільний технічний стан об'єктів комунальної інфраструктури, зокрема стану житлового фонду, інженерних комунікацій та елементів благоустрою, що потребують капітального ремонту, модернізації та впровадженню енергоефективних технологій.	← 3,5,6,7	4 Нестабільність курсу національної валюти та ситуації на зовнішніх ринках, у тому числі суттєве знецінення гривні за воєнні 2022-2024 роки; втрата конкурентоспроможності провідних галузей господарювання, у тому числі виробництва з низькою доданою вартістю. Зростання вартості кредитних ресурсів.
5 Недостатньо використаний інвестиційний потенціал існуючих об'єктів та територій типу «brownfield» та «greenfield» для розвитку пріоритетних видів економічної діяльності, у тому числі за напрямками смарт-спеціалізації.	← 5,6,7,8	5 Повільна динаміка інвестування в інноваційні процеси та дослідницьку діяльність, що впливатиме на стримання імплементації смарт-спеціалізації в економіку громади.
6 Відсутність технічної та правовстановлюючої документації на значну кількість об'єктів нерухомого комунального майна, у тому числі паспортів земель та водних об'єктів, для їх ефективного використання з метою підвищення інвестиційного потенціалу.	← 1,2	6 Поступове впровадження сучасних інноваційних технологій на великих підприємствах переважно промисловості, що приводить до помітного скорочення попиту на робочу силу, у більшості пов'язану із ручною або механічною працею.
7 Відсутність оновленої містобудівної документації (генерального плану) міста Кропивницького для упорядкування юридичних меж міста з урахуванням приєднаних територій.	← 3,4,11	7 Загальнодержавна політика підвищення вартості енергоносіїв та інших послуг житлово-комунального господарства, а також здороження паливо-мастильних матеріалів, що впливає на загальні інфляційні процеси.
8 Відсутність дієвих заходів, спрямованих на ефективне використання природно-заповідного фонду, об'єктів культурної та нематеріальної спадщини, потужностей промислових підприємств в якості потенційних центрів тяжіння з метою динамічного розвитку інноваційного туристичного продукту.	← 9,10	8 Використання джерел забруднення промисловими підприємствами спричиняє збільшенню викидів та накопиченню забруднюючих речовин у ґрунті, атмосфері та водних об'єктах. Наявне захоронення радіоактивних відходів і забрудненого майна будівельних матеріалів після ліквідації радіоактивного зараження.

9	Наявність підприємств, що віднесені до найбільших забруднювачів навколишнього середовища. Незадовільний санітарно-екологічний стан екосистеми річки Інгул, а саме висока зарегульованість, морфологічні зміни, часткове розорення та забруднення побутовими відходами прибрежних захисних смуг.	← 9,10	9	Позбавлення басейнів річок, зокрема Інгулу, природних біофільтрів з тенденцією розораності водозборів, що впливає на посилення берегової ерозії, змиву і розмивання ґрунту, сприяє замуленості та обмілнню річок, погіршенню якості води.
10	Відсутність полігону твердих побутових відходів на території громади; перевантаженість діючого сміттєзвалища, що потребує робіт, пов'язаних із санацією території для збільшення санітарної зони та подальшої рекультивації.	← 6,7	10	Бюрократичні, довготривалі та дорогі процедури оформлення та отримання правовстановлюючих та інших супровідних документів на землю та нерухоме майно, що уповільнює процес надання таких об'єктів в орендне користування або їх продажу.
11	Повільні темпи створення та функціонування ОСББ; необхідність передачі земель прибудинкових територій у користування ОСББ з метою ефективного обслуговування житлового фонду.	← 9,10,12,14	11	Негативна динаміка зростання смертності від основних причин захворювань (хвороби серцево-судинної системи, органів дихання та травлення, новоутворення, коронавірусна інфекція COVID-19); виникнення пандемій.
12	Недостатній рівень розвитку об'єктів спортивної інфраструктури та ефективної пропаганди культури здорового способу життя у населення.	← 1,2	12	Посилення законодавства у сфері мобілізації та його порушення впливає на зростання рівня «тінізації» економіки, дефіциту пропозиції чоловічої робочої сили, скорочення виробництва та самозайнятості населення тощо.
13	Відсутність багатofункціонального молодіжного центру громади як простору самореалізації та саморозвитку для всіх категорій молоді, у тому числі для осіб з інвалідністю.	← 3,4,8	13	Обмеження та посилення вимог щодо отримання міжнародної технічної допомоги; значне призупинення часткового фінансування інвестиційних проєктів з Державного фонду регіонального розвитку, Українського культурного фонду тощо. Зниження кредитного рейтингу громади за період воєнних 2022-2024 років.
14	Недостатня кількість, відповідне облаштування та забезпечення доступності споруд цивільного захисту, зокрема сховищ, протирадіаційних укриттів, споруд подвійного призначення та простіших укриттів, у тому числі обладнаних для маломобільних груп населення.	← 2,5,13	14	Висока корупція на державному та регіональному рівнях; зниження довіри громадськості до влади.
15	Відсутність розробленого гендерного паспорту та аналізу виявлення контексту гендерних проблем з метою практичного впровадження гендерно орієнтованого підходу у планувальних документах та комунікації з громадськістю для скорочення гендерних дисбалансів, у тому числі для ефективного розвитку інфраструктури безбар'єрного доступу.	← 13,15	15	Виникнення значних гендерних розривів у демографічному стані, домогосподарствах, на ринку освіти і праці тощо у період воєнних 2022-2024 років з ймовірним посиленням дисбалансу у разі продовження війни.

Конкурентні переваги громади представлені класичною структурою факторів виробництва, що складаються з потужного людського капіталу, наявністю суттєвих природних та культурних ресурсів, підприємницької ініціативи та промислового комплексу. Зазначений взаємозв'язок найвагоміших сильних сторін та відповідних підсилюючих їх можливостей, формує конкурентні переваги громади та відображає потенційну стратегію, яка безпосередньо пов'язана із ефективним розвитком зазначених факторів. Зокрема, підсилюючий вплив можливостей спостерігається за усіма сильними сторонами. Враховуючи, що Кропивницька громада характеризується високим рівнем індустріалізації,

очевидно, що найбільший вплив можливостей має місце на розвиток потужного багатогалузевого промислового комплексу з визначеними напрямками смарт-спеціалізації.

Привабливе економіко-географічне розташування території громади у самому центрі України, наявність значних природних ресурсів, розгалуженої мережі дорожньо-транспортної інфраструктури та інвестиційно привабливих доступних територій і об'єктів для промислового розвитку мають найбільшу кількість взаємозв'язків та можуть складати основу подальшого економічного розвитку громади.

Перехресний аналіз можливостей та сильних сторін, а також внутрішніх факторів сильних сторін між собою, підтверджує необхідність оцінки ваги кожного окремого фактору виключно у сукупності з іншими факторами, що сприяє створенню більшого соціального та економічного ефекту.

Визначені можливості зменшують негативний вплив усіх слабких сторін, що надає змогу використати усі виграшні фактори та тенденції, що можуть сприяти досягненню стратегічних цілей. Матриця показує, що всі наявні можливості у той чи інший мірі здатні знизити вплив слабких сторін, подолати недоліки та зосередитись на потенційних викликах.

Загрози, поглиблені слабкими сторонами, пов'язані із негативними наслідками війни, зокрема невизначеністю подовження бойових дій та воєнного стану; обмеженнями, пов'язаними із мобілізаційним законодавством; руйнуванням цивільної, промислової та критичної інфраструктури; високою смертністю населення та міграцією. Економічні наслідки були відчутні у нестабільності курсу національної валюти та ситуації на зовнішніх ринках, у тому числі у суттєвому знеціненні гривні; втраті конкурентоспроможності провідних галузей господарювання; зростанні вартості кредитних ресурсів. Зазначені макроекономічні чинники негативно вплинули на загальну інвестиційну привабливість громади та уповільнили темпи впровадження інноваційних технологій в галузях економічної діяльності. Загалом урахування усіх визначених ризиків при розробці стратегічних напрямів розвитку є запорукою їх ефективної мінімізації.

VI. СЦЕНАРІЇ РОЗВИТКУ ГРОМАДИ

Основні тенденції та проблеми соціально-економічного розвитку, результати соціологічного опитування жителів та SWOT аналізу є основою для визначення сценаріїв розвитку Кропивницької громади. Сценарне моделювання передбачає визначення системи пріоритетних взаємопов'язаних заходів, спрямованих на структурні зміни у соціально-економічному розвитку території, які із певною ймовірністю можуть бути здійснені у майбутньому під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів.

Комбінації елементів SWOT аналізу відповідно до існуючих сильних та слабких сторін дозволяють визначитись із відповідним напрямом стратегії розвитку, яка є найбільш прийнятною для ефективного реагування на зміни у зовнішньому середовищі та використання сприятливих можливостей і мінімізації виявлених ризиків.

Стратегії, що направлені на зміцнення та нарощування економічного потенціалу, впроваджуються із максимальним застосуванням усіх наявних ресурсів, у тому числі максимальним використанням існуючих можливостей та їх зв'язку із сильними сторонами. Такі стратегії є менш витратними, та у разі успішного поєднання існуючого ресурсного потенціалу з наявними можливостями, у майбутньому можуть стати основою для позитивних соціально-економічних зрушень. Стратегії із впровадженням заходів, пов'язаних із усуненням впливу слабких сторін, мінімізацією існуючих ризиків та перетворенням їх у можливості, є більш ризикованими та витратним, однак у разі успішної їх реалізації з'являються потужні можливості появи абсолютно нових напрямів та прогресивного соціально-економічного розвитку.

За основу сценаріїв розвитку громади прийняті базовий, оптимістичний та песимістичний сценарії, що містять послідовність подій розвитку, які базуються на аналізі демографічної ситуації, визначенні потужностей ресурсного потенціалу, оцінці соціально-економічного стану та прогнозу з урахуванням макро- та мікроекономічних впливів, ефективного функціонування місцевої влади тощо, які виявлені під час стратегічного дослідження та впливі зовнішніх та внутрішніх факторів.

Оптимістичний сценарій розвитку

Основа реалізації оптимістичного сценарію передбачена в очікуваних сприятливих внутрішніх і зовнішніх факторах та максимальному використанні соціально-економічних трансформацій у державі на

макрорівні, у тому числі ефективному поєднанню сильних сторін громади з можливостями, усуненням слабких сторін за рахунок збільшення впливу можливостей, елімінуванням впливу загроз на слабкі сторони. Цей сценарій характеризується розвитком та зростанням, що приводить до використання факторів виробництва у більш продуктивнішому напрямку та забезпеченні комфортної життєдіяльності у громаді.

Розробка оптимістичного сценарію передбачає припущення про стрімке припинення війни перемогою України наприкінці 2024 року з поверненням усіх тимчасово окупованих територій, підписанням мирного договору на прийнятних для України умовах та безпекових гарантіях з боку країн-партнерів. Це призводить до активного повернення тимчасово переміщених осіб з закордону та в середині країни. Створюються міжнародні фонди для акумулювання фінансових ресурсів з метою повоєнного відновлення. Державні фонди динамічно розпочинають реалізацію галузевих програм розвитку та відновлення. В свою чергу, місцева влада налагоджує ефективну співпрацю з міжнародними донорами для прискорення процесів економічного та соціального розвитку громади. Збільшуються обсяги залучення міжнародної технічної допомоги завдяки участі громади у нових програмах фінансової допомоги розвитку територій та продовження реалізації діючих проєктів, розширення географії міжнародної та міжрегіональної співпраці для реалізації спільних гуманітарних, соціальних та економічних проєктів.

Національна валюта починає поступово зміцнюватись протягом 2025-2027 років, що приводить у тому числі до зниження облікової ставки НБУ та здешевлення кредитних ресурсів. Україна зосереджує основні зусилля на впровадженні реформ у судовому, податковому, економічному, соціальному, антикорупційному тощо законодавстві для скорішого набуття членства у ЄС. У зв'язку із чим полегшуються умови зовнішньоекономічних стосунків, зокрема у сфері зовнішньої торгівлі. Із зняттям обмежень, пов'язаних із мобілізаційними процесами, ринок праці поступово наповнюється пропозицією чоловічої робочої сили, що надає змогу підприємствам особливо промислового напрямку поступово розширювати обсяги виробництва, повертаючись до потужностей довоєнного періоду. З іншого боку, активно впроваджуються заходи фізичної та психологічної реабілітації, соціального забезпечення та інтеграції військових, що постраждали під час війни (зокрема осіб з особливими потребами, з інвалідністю тощо), та членів їх сімей, у повноцінне суспільне життя. На місцевому рівні відбувається згуртованість жителів громади до відновлення та розвитку території. Зокрема зростає кількість громадських формувань та

об'єднань самоорганізації жителів, які беруть активну участь у питаннях управління громадою; відстань між громадськістю та місцевою владою суттєво скорочується, що приводить до ефективного діалогу та зростанню довіри. Крім того, відчувається більша прозорість та відкритість при формуванні місцевого бюджету громади, зокрема його видаткової частини; за рахунок особливої уваги до реалізації проєктів розвитку громади ефективність громадських обговорень зростає.

Інвестиційна привабливість як країни, так і громади стрімко підвищується. Кредитний рейтинг громади поступово починає зростати з позитивними прогнозами розвитку. Попит на природно-ресурсний потенціал громади з боку українських та іноземних інвесторів зростає; створюються конкурентні умови боротьби для розвитку бізнесу. Особлива увага приділяється виробництвом з високою часткою доданої вартості, зокрема за напрямками смарт-спеціалізації, та інтеграції у міжрегіональні та глобальні ланцюги зовнішньої торгівлі. Функціонуючі виробництва прогресивно модернізують матеріально-технічну базу та збільшують обсяги виробництва промислової продукції, у тому числі експортоорієнтовані підприємства машинобудівної, деревообробної, харчової промисловості та сільського господарства. Позитивне зовнішньоторговельне сальдо зростає; покриття імпорту експортом збільшується. Зростає обсяг експорту саме кінцевої продукції; збільшується додана вартість при одночасному скороченні експорту сировини та матеріалів; відбувається імпортозаміщення, що зміцнює позитивне сальдо зовнішньої торгівлі громади. Освоюються нові ринки збуту продукції місцевих товаровиробників, що сприяє збільшенню кількості суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності. На родовищах показники добування корисних копалин виходять на планові значення; розробляються нові родовища з покладами.

Результатом ефективної політики місцевої влади є сформований портфель привабливих інвестиційних пропозицій та залучення стратегічних інвесторів у пріоритетні галузі економіки. За розробленими та затвердженими концепціями швидко відбувається розвиток діяльності індустриальних парків («Радій» (ековиробництва обладнання для атомних електростанцій та машин і устаткування для інших галузей промисловості); «Ростагропром» (глибока переробка аграрної продукції). Динамічний розвиток промислового комплексу громади, привабливе географічне розташування та розвинена дорожньо-транспортна інфраструктура сприяють розширенню супутніх обслуговуючих галузей, у тому числі оптової і роздрібної торгівлі та транспортно-складського господарства. У зв'язку із

чим, виділяються земельні ділянки для створення сучасного інноваційного мультимодального транспортного хабу.

Розвиток основних та суміжних видів економічної діяльності сприяє прискореному розвитку ІТ галузі; широко розробляються та впроваджуються новітні конкурентоспроможні інформаційні технології в усіх галузях економіки та сферах суспільного життя, у тому числі у цифровому управлінні. На території громади створюється ІТ кластер, що забезпечуватиме необхідні потреби.

Додатковий стимул для розвитку отримує малий і середній бізнес як середовище матеріального забезпечення та обслуговування стратегічних інвесторів. Поступово відбувається процес «підприємницького відкриття», що впливає на інтенсивний розвиток та впровадження інновацій, зростання ступеню комерціалізації наукових розробок, підвищення технологічного рівня підприємств у галузях, визначених на засадах смарт-спеціалізації.

Поступово скорочується трудова міграція завдяки зростанню попиту на висококваліфіковані кадри у пріоритетних галузях економіки. Завдяки чому налагоджується ефективна співпраця бізнесу та академічних установ; відбувається підготовка фахівців за затребуваними на ринку праці спеціальностями. Як наслідок, збільшується рівень доходів населення; знижується рівень безробіття.

Розгалужена мережа закладів різнорівневої освіти та закладів культури з сучасною інноваційною матеріально-технічною базою, сприяє розвитку людського капіталу, підсилює можливості для жителів до самореалізації і самовдосконалення. Реформовані підприємства охорони здоров'я оснащуються необхідною сучасною високотехнологічною апаратурою; підвищується якість надання медичної допомоги. Впроваджені профілактичні заходи позитивно впливають на зниження рівня захворюваності, що в свою чергу призупиняє природне скорочення населення та суттєво знижує смертність. Розвивається спортивна та фізкультурно-оздоровча інфраструктура; масовий спорт стає невід'ємною частиною життєдіяльності жителів громади. Поліпшення ситуації в соціально-економічній сфері країни та громади призводить до збільшення народжуваності.

Активно розвивається туристична індустрія та суміжні галузі гостинності, завдяки чому зростає попит на туристичні продукти громади. Повною мірою використовується весь економічний потенціал територій та об'єктів

природно-заповідного фонду, рекреації, смарагдової мережі, об'єктів культурної спадщини, елементів нематеріальної культурної спадщини; відбувається розвиток креативних індустрій.

Збалансований економічний та соціальний розвиток громади найбільшою мірою відповідає вимогам збереження довкілля, у тому числі біорізноманіття, природно-заповідного фонду, його раціонального невиснажливого використання з урахуванням вимог екологічної безпеки та охорони природи. Громада збільшує площі територій природно-заповідного фонду та екологічної мережі. Впроваджені заходи позитивно впливають на покращення стану атмосферного повітря, скорочення обсягів забруднення ґрунтів та водних об'єктів, зокрема річки Інгул та її приток, а також поступового зниження рівня радіаційного фону.

Розвиток громади направлений на задоволення потреб усіх верств населення в усіх сферах життєдіяльності суспільства та не може призвести до обмежень прав або можливостей осіб будь-якої статі (чоловіків або жінок) будь-якого віку; не носить дискримінаційних ознак за статтю або віком; а також включає заходи, що направлені на усунення дисбалансу між можливостями жінок і чоловіків реалізовувати рівні права. Таким чином, громада рухається у напрямку скорочення гендерної нерівності.

Завершення реформ децентралізації в країні стає основою для формування фінансово-спроможної територіальної громади з можливістю більш ефективного залучення бюджетних коштів у розвиток власної економіки, місцевого підприємництва, місцевої інфраструктури, адміністративних та соціальних послуг, сучасних закладів освіти, медицини, культури та спорту, транспортної інфраструктури тощо.

Песимістичний сценарій розвитку

Песимістичний сценарій розвитку громади передбачає наявність припущень про інтенсивне вичерпання чи неефективне використання наявних сильних сторін, обмежену часткову реалізацію потенційних можливостей та підвищення ступеню впливу загроз, що мають тенденцію до підсилення. За таких умов слабкі сторони розвитку громади виявляються надзвичайно вразливими до дії зовнішніх та внутрішніх чинників. Громада рухається інерційно; загострення воєнних дій та подовження воєнного стану не сприяють розвитку.

Песимістичний сценарій враховує загострення довготривалої війни з ймовірним рухом лінії фронту без суттєвих переваг для жодної зі сторін з

продовженням окупації частини території України. У зв'язку із чим державні видатки на оборону, зокрема утримання ЗСУ та функціонування ВПК, зростають або залишаються незмінними. Продовжується руйнування об'єктів цивільної, промислової та критичної інфраструктури; темпи оперативного ремонтування уповільнюються. Обсяги міжнародної фінансової допомоги скорочуються та обмежуються висуванням певних вимог та забезпечень. Для територіальних громад продовжують діяти бюджетні обмеження видатків на капітальні інвестиції та окремі статті бюджету розвитку.

Демографічна ситуація у найближчі 2025-2027 роки погіршується за рахунок зростання смертності та скорочення народжуваності. Міграція населення у більш безпечні та інфраструктурно розвинуті міста України або за кордон не зупиняється. З іншого боку, продовжується рух внутрішньо переміщених осіб на територію громади, що потребує розширенню послуг соціальної допомоги зазначених категорій, що приводить до збільшення навантаження на місцевий бюджет. Вікова структура населення продовжує змінюватись у бік скорочення працездатного населення та його стрімке старіння, що призводить до зростання навантаження на працездатне населення.

Посилення законодавства у сфері мобілізації та збільшення кількості військовослужбовців різних рівнів та різної статі, а також міграція населення негативно впливають на ринок праці, на якому спостерігається загальний дефіцит робочої сили, у тому числі зменшення попиту серед чоловічих професій та переваження жінок, що поступово приводить до скорочення виробництв та закриття окремих видів діяльності, у тому числі скорочення самозайнятості.

Зниження темпів розвитку підприємницького середовища та низька інвестиційна привабливість призводять до скорочення реального сектору економіки. Руйнування енергетичної інфраструктури та значний дефіцит традиційних енергоресурсів унеможливує здійснення повноцінної ефективної підприємницької діяльності. Обсяги експортних операцій зменшуються або залишаються на незмінному рівні, імпорتنі поставки поступово збільшуються; у найближчі роки зберігається позитивне зовнішньоторговельне сальдо. Блокування сталих логістичних маршрутів та повільні темпи створення нових транспортних шляхів переорієнтовують експорт на країни ЄС. Мале і середнє підприємництво розвивається незначними темпами, основні сфери діяльності – торгівля та надання послуг; суттєвого приросту новоутворених підприємств не спостерігається. Значна частина економіки знаходиться у «тіні», у тому числі

через посилений податковий тиск та мобілізаційні заходи. Відбувається зниження реальних доходів жителів громади, що збільшує навантаження на бюджети всіх рівнів у частині підтримки соціальних стандартів життєдіяльності. Окрім того, ризики зростання заборгованості за послуги житво-комунального господарства суттєво збільшуються в умовах постійно зростаючих тарифів та загальної інфляції. ВВП та ВРП скорочуються через неможливість оперативно подолати негативні наслідки війни.

Повільно розвиваються основні галузі економіки громади, у тому числі за напрямками смарт-спеціалізації, що уповільнює реалізацію стратегічних інвестиційних проєктів створення індустріальних парків, логістично-транспортного хабу та формування кластеру інформаційних технологій. Незважаючи на наявний потужний природничий, культурний та промисловий потенціал, сфера туризму та гостинності розвивається повільно; у відповідних умовах неможливо створити ефективний конкурентоздатний інноваційний туристичний продукт.

Відбувається поступова оптимізація закладів освіти усіх освітньо-кваліфікаційних рівнів та культури за рахунок приєднання малокомплектних до опорних. Молодь активно переїжджає до більш розвинутих міст, у тому числі за кордон, з метою отримання європейської освіти, влаштування на перспективні робочі місця, інтеграції у європейське суспільство. Відчувається наростаюча криза у співпраці між місцевою владою та інститутами громадянського суспільства через зростання недовіри та порушення ефективної комунікації; зниження рівня корупції не відбувається.

Соціально-економічна ситуація у країні та громаді не поліпшується, що впливає на низьке матеріально-технічне оснащення об'єктів соціальної сфери, у тому числі оснащення сучасним обладнанням підприємств охорони здоров'я, що уповільнює темпи впровадження превентивних заходів запобігання захворюваності та збільшення смертності від основних хвороб. Пропаганда здорового способу життя залишається на низькому рівні; в громаді має місце незадовільний рівень охоплення жителів масовим спортом.

Спостерігається тенденція суттєвого скорочення фінансування заходів, пов'язаних із захистом довкілля та раціональним використанням природних ресурсів; біологічне різноманіття втрачається під час забудов, розорювання землі, меліорації, спорудженні штучних водних об'єктів, створенні мереж транспортної інфраструктури та здійсненні інших видів господарської діяльності. Якість води річки Інгул та її приток не завжди відповідає санітарно-

гігієнічним вимогам. Збільшуються обсяги скидання недостатньо очищених зворотних вод у водні об'єкти. Обсяги викидів забруднюючих речовин підприємств – найбільших забруднювачів атмосферного повітря, водних об'єктів, ґрунтів – поступово зростають. Збільшується кількість стихійних неконтрольованих сміттєзвалищ.

Більшість територій природоохоронних та рекреаційних земель перебувають у незадовільному стані; у достатній мірі не здійснюється їх охорона та збереження відповідно до діючого законодавства, що призводить до втрати природної цінності заповідних об'єктів. Збереження високого антропогенного навантаження на природне середовище опосередковано негативно впливає на здоров'я населення громади та відповідно на погіршення показників демографії.

Культурний розвиток залишається вразливим через невідповідність матеріально-технічної бази установ культури і мистецтв сучасним вимогам; має місце недостатній рівень умов для розвитку творчих та інтелектуальних здібностей, проведення дозвілля. Гендерні розриви все більше очевидні у всіх сферах життєдіяльності громади.

Реалізація песимістичного сценарію ілюструє значне загострення соціально-політичних, фінансово-економічних, житлово-комунальних проблем, які можуть суттєво перешкоджати сталому розвитку та створенні комфортних умов життєдіяльності. Головними стратегічними пріоритетами у даному напрямку мають бути заходи, спрямовані на зміцнення сильних сторін, підтримки слабких за умов диверсифікації ризиків та загроз.

Базовий сценарій розвитку

Базовий сценарій розвитку Кропивницької громади передбачає врахування зовнішніх та внутрішніх факторів, що ускладнюють умови реалізації оптимістичного сценарію, та базується на основних «базових» показниках розвитку країни та області. Тому такий сценарій, в першу чергу, ґрунтується на запобіганні погіршенню основних соціально-економічних процесів в громаді, їх призупиненню; та підтримки темпів поступового зростання основних соціально-економічних показників на основі відносно стабільних макроекономічних умов та прогнозів розвитку країни в умовах воєнного стану.

Зокрема, припускається, що економіка країни, у том числі громади, адаптувалася до воєнних викликів. Кропивницька громада стає на шлях формування нової власної ідентичності як потужного конкурентоздатного

високотехнологічного та екологічного міста у центрі якого перебуває особистість – житель громади. За непідтвердженою інформацією, але наявністю великої кількості публікацій в українській та іноземній пресі, кінець 2024 року може бути періодом підписання мирної угоди. Передбачається, що заходи з повоєнного відновлення можуть розпочатись саме у цей час. Тому досягнення стратегічних цілей розвитку громади має базуватись на сильних сторонах та можливостях з мінімізацією втрат від усього наявного ресурсного потенціалу з впровадженням заходів щодо зменшення впливу слабких сторін та загроз.

Розроблений план заходів реалізації стратегічного планувального документа найкращим чином відображатиме базовий напрям руху громади до поступового сталого соціально-економічного розвитку в умовах ймовірного припинення активної фази війни, підготовки до підписання мирної угоди, вірогідного подовження воєнного стану та початку повоєнного відновлення.

З урахуванням визначених подій активна робота громади направлена на активізацію інвестиційного потенціалу з метою залучення стратегічних інвесторів у пріоритетні сфери економічної діяльності, зокрема у напрями смарт-спеціалізації. Підвищення інвестиційної привабливості громади відбувається поступово; здійснюється розробка привабливих інвестиційних пропозицій. Ресурси направляються на використання максимального економічного потенціалу наявних територій і об'єктів типу «brownfield» та «greenfield» через надання в оренду або продаж потенційним інвесторам з метою розширення існуючих та впровадження нових видів економічної діяльності, що сприятиме можливому інноваційному шляху розвитку на засадах смарт-спеціалізації. Особливого суттєвого значення набуває забезпечення та підтримка розвитку підприємств промислового комплексу, у тому числі у реалізації проєктів створення індустріальних парків на базі підприємств машинобудівної («Радій») та агропромислової («Ростагропром») галузей; та у розробці концепції створення та функціонування логістичного хабу.

Ефективним результатом заходів стимулювання інвестиційної привабливості громади можуть перешкоджати базові макроекономічні та геополітичні чинники, у тому числі зростання цін на комунальні тарифи (водопостачання, водовідведення, електроенергія, опалення тощо) та паливо; істотні коливання національної валюти переважно у бік знецінення завдяки міжнародним кредитам, інтервенціям НБУ та від'ємному сальдо зовнішньої торгівлі; суттєві видатки державного бюджету на утримання ЗСУ та функціонування ВПК;

загальнодержавні інфляційні коливання вище прогнозованих показників й інші чинники.

Не зважаючи на це, темпи зростання обсягів реалізації промислової продукції поступово наближуються до середніх показників по обласним центрам, особливо в напрямках смарт-спеціалізації: машинобудування, деревообробка, харчова промисловість тощо. Розвиток стратегічного для громади промислового комплексу сприяє активізації діяльності суб'єктів малого підприємництва як самостійних суб'єктів підприємницької діяльності, так і з метою обслуговування діяльності стратегічних інвесторів.

Наявний ресурсний та людський потенціал є передумовою та основою для розробки проєкту концепції створення та формування кластеру «інформаційних технологій» (IT кластеру), у тому числі для забезпечення галузей економіки та місцеву владу передовими цифровими інноваційними розробками.

Як результат відбувається збільшення робочих місць внаслідок залучення інвестицій; спостерігається зростання самозайнятості та відкриття власних справ. Хоча відсутність дієвих заходів співпраці податкових інституцій з бізнесом та податковий тиск не сприяють активному виходу економіки з «тіні», зокрема, у малому і середньому підприємстві, все ж має місце позитивна тенденція ведення «білого» бізнесу. Рівень середньомісячної заробітної плати є нижчим за відповідний показник по країні; зростає повільно з певними коливаннями в розрізі структури галузей господарства. Рівень безробіття має тенденцію до поступового зниження.

Туристична галузь та індустрія гостинності розвиваються повільними темпами. З метою активізації використання наявного ресурсного потенціалу розроблена стратегія розвитку туризму та креативних індустрій, що передбачає визначення стратегічних напрямів розвитку галузі та створення інноваційних конкурентоздатних туристичних продуктів.

Продовжується реформування підприємств охорони здоров'я; покращення матеріально-технічного стану сприяє наданню доступної та більш якісної медичної допомоги населенню громади, зокрема у віддалених мікрорайонах міста, та позитивно впливає на зниження темпів захворюваності жителів, що може привести до призупинення темпів зростання смертності і скорочення народжуваності та їх стабілізації у довгостроковій перспективі. Капітальні інвестиції у розвиток спортивної та фізкультурно-оздоровчої інфраструктури здійснюються у межах наявних

фінансових ресурсів. Активно впроваджуються заходи з пропаганди здорового способу життя та популяризації розвитку масового спорту серед населення.

Розгалужена мережа закладів різнорівневої освіти та закладів культури з сучасною інноваційною матеріально-технічною базою, сприяє розвитку людського капіталу, підсилює можливості для жителів до самореалізації і самовдосконалення. Заклади професійно-технічної, фахової передвищої та вищої освіти задовольняють потреби ринку праці, у тому числі необхідність у працівниках в пріоритетних галузях економіки.

Діяльність житлово-комунального господарства громади направлена на повне задоволення потреб населення в усіх видах житлово-комунальних послуг, створення комфортних умов життєдіяльності, належне утримання та ефективне використання об'єктів комунальної власності, здійснення капітального ремонту та реконструкції об'єктів благоустрою, будівництво мереж вуличного освітлення, поліпшення технічного стану водопровідної мережі, зменшення енергоємності та впровадження енергозберігаючих технологій, врегулювання питань поводження з тваринами, поліпшення екологічного стану тощо.

Екологічна ситуація та рівень екологічної безпеки громади не зазнає суттєвих змін і відповідає сьогоднішній ситуації. Стан атмосферного повітря на території громади залишається стабільним і у порівнянні з минулими періодами значно не погіршується. Цьому сприяють впровадження проєктів у сфері застосування альтернативних джерел енергії, енергозбереження, а також заходи зі зниження викидів стаціонарними та пересувними джерелами, управління відходами та очистки стічних вод. Впроваджених заходів не достатньо для суттєвого скорочення обсягів забруднення ґрунтів, водних об'єктів та атмосферного повітря.

Громада збільшує площі територій природно-заповідного фонду та екологічної мережі несуттєвими темпами. Не зважаючи на впровадження сучасних технологій і заходів очистки стічних вод та управління відходами, продовжуються процеси обміління річки Інгул та її приток, активізація ерозійних процесів, погіршення санітарно-епідемічного стану в басейні річки, зникнення зон відпочинку населення.

Розвиток інститутів громадянського суспільства сприяє покращенню діалогу між місцевою владою та громадськістю; відстань у комунікації потроху скорочується, що приводить до поступового збільшення довіри.

Впроваджуються заходи з подолання гендерних розривів у суспільстві, у тому числі пов'язаних із наслідками війни, та створення необхідної інфраструктури безбар'єрного доступу.

Базовий сценарій розвитку Кропивницької міської територіальної громади передбачає збалансованість у фінансуванні економічних, соціальних та екологічних інвестицій з метою підтримки реального сектору, формування здорового суспільства, вдосконалення соціального захисту населення, підвищення якості освітніх послуг, якості життя, комфортних умов та добробуту в громаді. Припускається, що завдяки об'єднанням зусиль органів місцевої влади різних рівнів, громадськості, бізнесу та академічних інституцій, можуть бути створені певні умови для наближення базового сценарію розвитку громади до оптимістичного.