

**Прогнози та сценарії розвитку
Дружківської міської територіальної
грумади**



Дружківка – 2021

ЗМІСТ

1	ГОЛОВНІ ЧИННИКИ СТРАТЕГІЧНОГО ВИБОРУ	3
1.1	Сценарії розвитку Дружківської міської територіальної громади	3
1.1.1	Інерційний сценарій розвитку	4
1.1.2	Модернізаційний (оптимістичний) сценарій розвитку	10
1.1.3	Реалістичний (базовий) сценарій розвитку	15

1 ГОЛОВНІ ЧИННИКИ СТРАТЕГІЧНОГО ВИБОРУ

1.1 Сценарії розвитку Дружківської міської територіальної громади

Логічне обґрунтування вибору оптимального сценарію розвитку громади – запорука успішної реалізації Стратегії розвитку. Для цього до уваги приймаються встановлені в ході соціально-економічного аналізу тенденції та можливості громади, специфіка і особливості її соціально-економічного розвитку, думки і очікування населення, які були виявлені в рамках дослідження суспільної думки і, очевидно, впливатимуть на розвиток громади. Оцінюється вплив зовнішніх факторів (можливостей і загроз) на розвиток громади. В результаті такого співставлення вдається отримати оцінку імовірних варіантів розвитку громади (сценарний підхід), з урахуванням настання певних подій на місцевому, державному та світовому рівнях.

Оскільки прояви ряду подій (в тому числі – в логічній послідовності) мають різну ступінь імовірності, виникає потреба у формуванні кількох сценаріїв розвитку. Вибір того чи іншого з них буде впливати і на вибір загальної Стратегії розвитку громади. Підґрунтям для кожного сценарію слугуватимуть базові сценарні припущення, при настанні яких можуть виникнути чи проявитися певні фактори, котрі і чинитимуть вплив на розвиток громади. При здійсненні вибору між кількома сценаріями розвитку доцільно зупинитися на тому з них, який дає можливість громаді мати більший вплив на майбутні процеси. За такого підходу закладається база переходу від стану об'єкту, котрий винятково реагує на зовнішні подразники до суб'єкту. Останній має можливість визначати власний шлях розвитку і формувати майбутні процеси.

Слід враховувати, що Дружківська територіальна громада на даний момент має дуже нетривалу історію функціонування в існуючих межах. Її система управління, фінансування, консолідація між владою, бізнесом та мешканцями перебувають на початковій стадії. Це ускладнює формування повноцінного сценарію, який би міг максимально врахувати вплив внутрішніх факторів. Більш чітко тенденції розвитку саме Дружківської міської територіальної громади, а не її окремих територій можна буде виявити після впровадження першого Плану заходів з реалізації Стратегії розвитку громади (за 3-4 роки). До цього часу вплив зовнішніх факторів на розвиток громади буде превалювати в рамках аналізу.

Згідно до загальних підходів побудови сценаріїв, будуть досліджуватися три основні: інерційний (песимістичний), модернізаційний (оптимістичний) та реалістичний (базовий).

Інерційний (песимістичний) сценарій. В основу даного сценарію розвитку закладають базові припущення, згідно яких баланс між впливом зовнішніх і внутрішніх факторів на громаду, її соціально-економічні показники тощо залишається незмінним. Кардинальних дій на місцевому рівні не передбачається, існуючі зрушення відбуваються за інерцією. Громада

продовжує жити в уже сформованій парадигмі, економічні, соціальні та політичні зрушення на рівні держави кардинально не впливають на її розвиток або погіршують його.

Модернізаційний (оптимістичний) сценарій. В основу даного сценарію покладено припущення, що на рівні громади місцева влада, бізнес та населення починають активно діяти, для досягнення позитивних змін, максимально використовуючи всі наявні в них можливості та інструменти. Паралельно з цим, зовнішні зміни є сприятливими для громади і стимулюють та спрощують проведення перетворень на місцевому рівні. В результаті, в стислий період часу вдається досягнути суттєвого покращення базових соціально-економічних показників.

Реалістичний (базовий) сценарій. Даний сценарій формулюється в результаті критичного переосмислення припущень оптимістичного бачення розвитку. Враховуються існуючі і потенційні обмеження як на місцевому так і на державному рівні, з акцентом на тому, що сама громада буде докладати максимальних зусиль. Разом з тим, зовнішня ситуація може бути недостатньо сприятлива для того, щоб все заплановане було втілено в життя.

1.1.1 Інерційний сценарій розвитку

1.1.1.1 Базові припущення інерційного сценарію – національний рівень:

1. Стосунки з Російською Федерацією продовжують погіршуватися, спостерігається загострення бойових дій на території області, що може призвести до зростання кількості людських жертв та випадків руйнування об'єктів інфраструктури, і негативно позначається на економічному і соціальному становищі регіону та країни в цілому.
2. Темпи росту доходів Державного бюджету є мінімальними, що не дає можливість суттєво підвищувати соціальні стандарти та, одночасно, стимулювати розвиток пріоритетних економічних сфер.
3. Спостерігається перевищення владних повноважень, відмова від транспарентності при прийнятті ключових економічних рішень, що ставить під сумнів об'єктивність дій центральної влади і викликає невдоволення населення.
4. Зниження підтримки партії влади з боку населення змушує її вдаватися до популістичних дій, котрі далеко не завжди є економічно та соціально виправданими.
5. Обмежені можливості Державного бюджету обумовлюють перехід від конкурсного до ручного управління коштами на розвиток, що ставить під питання фінансування цілого ряду державних розвиткових програм.

6. Продовження пандемії COVID-19, низькі показники вакцинації додатково тиснуть на економічний розвиток країни, зменшують мобільність населення та бізнесу і посилюють соціальне невдоволення.
7. Зволікання з вакцинацією обмежує контакти, в тому числі бізнесові, з іншими країнами, що негативно позначається на економічному і соціальному розвитку держави.
8. Приріст ВВП країни залишається негативним або нульовим найближчі два-три роки, за подальшого незначного зростання (до 3% ВВП), що не дає можливість державі навіть компенсувати втрачене в 2019-2020 рр.
9. Зволікання з проведенням реформ в судовій, територіальній, медичній та освітній сферах, обумовлюють часткове згортання запланованої міжнародної допомоги, в тому числі – для Донецької і Луганської областей.
10. Втрата співробітництва з МВФ дає негативний сигнал для іноземних інвесторів щодо інвестиційної привабливості України, в результаті продовжується відтік іноземних інвестицій, внутрішній інвестор також зортає свої програми через низьку прогнозованість розвитку країни.
11. Збереження від'ємного зовнішньоекономічного сальдо, значні виплати по зовнішнім і внутрішнім запозиченням при втраті підтримки з боку міжнародних фінансових інституцій негативно позначаються на стабільності національної валюти.
12. Зростання комунальних платежів, ріст цін на паливо (як через загальносвітові тенденції так і через недосконалу внутрішню політику), спроба підвищити соціальні стандарти, не узгоджуючи їх з економічним розвитком, обумовлюють зростання інфляції, яка суттєво перевищує прогнозні показники.
13. Погіршення економічного стану, непрогнозованість державної політики, зростаючі корупційні, правові та політичні ризики обумовлюють низьку інвестиційну привабливість України, що формує винятковий нестійкий інтерес до держави з боку спекулятивного капіталу (високі відсотки за кредитами, часто – неприйнятні, або політичні умови надання ресурсів).
14. Обмеженість доходів Державного бюджету, потреба підвищувати мінімальний рівень соціальних стандартів призводять до розширення податкової бази та перегляду ставок оподаткування, що погіршує умови ведення бізнесу і формує додаткову його «тінізацію».
15. Прийнята Стратегія економічного розвитку Донецької та Луганської областей, але в бюджеті недостатньо коштів для її реалізації, що майже нівелює позитивний ефект для регіону.

16. Зростаюча інфляція та збільшення витрат на оплату житлово-комунальних послуг випереджають реальні доходи населення, як наслідок, українці починають наращувати заборгованість за житлово-комунальними послугами.

1.1.1.2 Базові припущення інерційного сценарію – місцевий рівень:

1. На місцевому рівні, через політичні протиріччя в державі, посилюються суперечки між представниками різних партій та груп, що негативно позначається на прийнятті ключових рішень з розвитку громади.
2. Доходи населення громади майже не зростають, розрив з рядом інших, більш потужних громад області, збільшується, що обумовлює посилення відтоку активної частини мешканців.
3. Громада залишається фрагментованою: відсутність об'єднуючих економічних і соціальних проєктів зберігає суттєві «лінії розриву» між міською та сільською територіями.
4. Підприємства промисловості, орієнтовані на Росію та країни СНД поступово втрачають цей ринок збуту і мають складнощі з компенсацією попиту на свою продукцію за рахунок країн Азії та Європи.
5. Продовження пандемії COVID-19 та дія цілого ряду карантинних обмежень суттєво звужує можливості розвитку місцевого малого та середнього бізнесу, негативно позначається на соціальних конфліктах.
6. Гальмування і непослідовність ключових реформ на державному рівні спричиняють зневіру до можливості позитивних змін, і, як наслідок, призводять до апатії мешканців в частині спільної участі в розвитку громади.
7. Обмежена міжнародна технічна підтримка і апатія населення через зневіру у зміни, стримують розвиток громадянського суспільства, знижують можливості громадських організацій.
8. Скорочення державних програм підтримки і розвитку, їхній вибірковий характер, за одночасного вповільнення темпів надходжень до місцевого бюджету ставлять під питання навіть просте відтворення інфраструктури громади.
9. Випереджаючі темпи інфляції, порівняно з ростом доходів населення суттєво обмежують купівельну спроможність мешканців громади і, відповідно, звужують можливості для розвитку малого бізнесу.
10. Зволікання з судовою реформою, прийняття рішень з урахуванням політичних вигод формують негативні управлінські тенденції та посилюють корупційні ризики на місцевому рівні, а також – недовіру з боку мешканців і бізнесу до місцевої влади.

11. Торгівля, громадське харчування, частково – аграрний бізнес розвиваються без врахування потреб і стратегічного бачення розвитку громади, залишаючись в «сірій зоні» економіки.
12. Громадянське суспільство громади, частково демотивоване непродуктивністю реформ і обмежене в доступі до державних і міжнародних ресурсів, розвивається дуже мляво, що негативно позначається на вирішенні цілого ряду питань, в т.ч. – в сфері розвитку людського капіталу і вирішення гендерної проблематики.
13. Обмежені бюджетні ресурси, невисокі обсяги позабюджетної підтримки, низька співпраця місцевих активістів та влади обумовлюють повільні темпи розвитку соціальної інфраструктури з урахуванням потреб окремих категорій мешканців.
14. Низькі ресурсні можливості, слаба співпраця між владою та бізнесом не сприяє усуненню диспропорцій і перекосів у сфері зайнятості між чоловіками та жінками.
15. Зниження уваги держави до окремих питань розвитку, зокрема – екологічних через звуження фінансових можливостей та загострення управлінських проблем, створюють суттєві складнощі для вирішення екологічних і рекреаційних питань громади, а низька активність мешканців лише посилює негативний зовнішній вплив.
16. Безпекові питання вирішуються лише частково через брак коштів та низьку ініціативність виконавців і зацікавлених сторін на місцях.

1.1.1.3 Результат інерційного сценарію:

Не маючи покращення економічних і соціальних умов, найбільш активні мешканці громади продовжують виїздити за її межі, переважно – назавжди. Як наслідок, посилюється одразу кілька негативних тенденцій: зберігаються вищі, порівняно з областю та Україною, темпи скорочення населення громади, з неї «вимивається» найбільш активні та працездатні чоловіки і жінки репродуктивного віку. Вже в середньостроковій перспективі це призводить до старіння населення і зменшення питомої ваги працездатних мешканців в їхній загальній чисельності. Втрата ж мобільних та креативних громадян звужує можливості громади започаткувати нові бізнеси, розвивати громадянське суспільство, розвивати громаду згідно до сучасних тенденцій.

Відтік населення посилює тенденції до скорочення чисельності дітей дошкільного і шкільного віку. Загострюються проблеми утримання шкільних і дошкільних закладів, які не заповнюються належним чином. Одночасно знижується якість освіти через відтік частини молодих викладачів, старіння тих, хто залишився. Також спостерігається зниження вимог до освітніх кадрів через низьку конкуренцію.

Старіння населення збільшує навантаження на медичну галузь. Разом з тим, кадрове забезпечення в цьому секторі також залишається на невисокому рівні. Причини, в своїй більшості, аналогічні до тих, які відмічені по освітній галузі. Крім того, брак бюджетного фінансування і обмеженість ресурсів з державних та міжнародних програм погіршують забезпеченість лікарень обладнанням, не дозволяють вирішувати проблеми різних категорій мешканців громади.

Недостатня державна підтримка, імовірно скорочення міжнародних програм, обмеженість власних бюджетних коштів та низька консолідація діяльності влади, бізнесу і громадськості, негативно позначаються на розвитку підприємництва. Малий та середній бізнес практично не отримує підтримки на місцевому рівні. Імовірно посилення податкового тиску та відсутність підтримки змушує його ставати ще менш прозорим. Низькі темпи зростання доходів зменшують купівельну спроможність мешканців громади і, відповідно, скорочують основний ринок збуту для переважної більшості підприємців. Додатковий негативний вплив мають обмеження, обумовлені пандемією COVID-19 і низькими темпами вакцинації. В результаті частина бізнесу починає переносити свою діяльність в інші громади, умови в яких є більш сприятливими, більшість інших підприємців намагаються оптимізувати свою роботу через ухиляння від податкового тиску. Окрім іншого, спостерігається зменшення надходжень коштів до бюджету від МСБ, а також – обмеження пропозиції нових робочих місць.

Близькість громади до лінії розмежування, згортання ділової активності, відсутність достатніх заходів з власної популяризації стає перешкодою для залучення зовнішніх інвесторів, як вітчизняних так і іноземних. Складнощі з відновленням інженерно-транспортної інфраструктури, обмеженість можливостей для відпочинку і рекреації лише погіршують загальну оцінку інвестиційної привабливості громади.

Промислові підприємства громади продовжують працювати, проте темпи їхнього росту або низькі, або взагалі від'ємні. Окрім впливу зовнішніх факторів: складнощі зі збутом продукції на основних ринках (країни СНД) та доступом на нові (Європа та Азія), посилюється проблема кадрового забезпечення: частина молодих спеціалістів залишає громаду, фахівці з досвідом поступово йдуть на пенсію, а заміна формується в недостатній кількості. Більш низькі зарплати, порівняно з іншими промисловими громадами регіону, не дозволяють навіть утримати існуючих працівників. В той же час, активність в секторі великих і середніх промислових підприємств залишається вищою, ніж в малому бізнесі, що посилює їхні позиції, як основних роботодавців і платників податків до бюджету.

Потенційно потужний новий ресурс громади – сільськогосподарські території розвиваються, переважно зусиллями великих фермерських господарств і агрохолдингів. Їхня діяльність частково заміщує втрати бюджету від згортання

активності МСБ. Але, починають проявлятися інші проблеми: зменшення потреби в робочій силі в сільській місцевості через механізацію виробничих процесів і погіршення екологічної ситуації у зв'язку з бажанням аграрних підприємств отримати додатковий прибуток. Місцева влада має дуже слабі важелі впливу на аграрний бізнес і не готова до рішучих дій, оскільки цей сектор, разом з великими і середніми промисловими підприємствами громади стають основними платниками податків до місцевого бюджету.

Низька інвестиційна активність і певне згортання малого та середнього бізнесу не дозволяють вирішити проблему реалізації неефективних активів громади: вільних приміщень та земельних ділянок, які виявилися незадіяними. В результаті, бюджет розвитку громади залишається на низькому рівні, основні витрати пов'язані з виплатою заробітної плати службовців і утриманням закладів та установ комунальної сфери. В результаті якість послуг продовжує знижуватися. Гендерні і соціальні питання поглиблюються. Бюджетних ресурсів вистачає лише на часткове облаштування м. Дружківка. В той же час села і селища громади поступово занепадають.

Мешканці громади, які не бачать перспектив для розвитку і не ототожнюють себе з громадою, продовжують виїжджати за її межі, якщо мають перспективу в інших регіонах. Ті, хто залишається, все менше долучаються до життя громади, тим більше, що громадська активність залишається невисокою. А співпраця НГО і місцевої влади не розвивається через брак спільного бачення розвитку. Наслідком стає внутрішня міграція і посилення протестних настроїв. Неможливість себе реалізувати, відсутність громадських платформ, погіршення рівня життя і зниження показників безпеки призводять до загострення таких вад, як злочинність, алкоголізм, наркоманія. Громада стає все менш привабливою для проживання.

1.1.1.4 Рекомендації щодо дій у випадку реалізації інерційного сценарію

За реалізації інерційного сценарію (через прояв більшості зазначених вище зовнішніх факторів), Дружківська громада зіткнеться одразу з кількома викликами: брак бюджетних ресурсів, відтік активного населення, пасивність громади до розвитку, тиск з боку основних платників податків і кадровий голод. За таких умов доцільно:

- Сконцентрувати зусилля на реалізації кількох мегаважливих проєктів інфраструктурного і економічного характеру. Перевагу слід надати тим з них, які сприятимуть максимальній зайнятості населення, формуванню кращих умов для проживання, забезпечення замовлень в малому бізнесі.
- Переглянути кадрову політику в бік підвищення ефективності діяльності управлінців. Розвинути власний проєктний підрозділ, оскільки боротьба за вільні донорські кошти суттєво загостриться. Перевагу отримують ті громади, які зможуть логічно аргументувати перед донорами і

грантодавцями свої потреби і надалі ефективно реалізувати намічені проєкти та звітувати про їхнє виконання.

- Стимулювати розвиток малого підприємництва в громаді, використовуючи підтримку міжнародних донорських програм, які продовжать діяти на території регіону, та мотивуючі до співпраці великі підприємства громади.
- Покращити внутрішню систему обліку і звітування в громаді (для отримання об'єктивної інформації). Паралельно – докласти зусиль для формування пакету інвестиційно-планувальних документів.
- Активізувати взаємодію з НГО в рамках спільного розвитку громади.

1.1.2 Модернізаційний (оптимістичний) сценарій розвитку

1.1.2.1 Базові припущення модернізаційного сценарію – національний та регіональний рівень:

1. Завдяки консолідації зусиль західних партнерів, погіршення соціально-економічного становища Російської Федерації забезпечується повернення Донбасу до складу України.
2. Прискорюється реформування судової, територіальної, медичної та освітньої сфер, підвищення якості державного управління і з'являються стійкі позитивні результати.
3. Негативний вплив пандемії COVID-19 в світі мінімізований, Україна вдало імплементує передові досягнення медицини на своїй території.
4. Відбувається поживлення світової економіки в рамках виходу з пандемії COVID-19, що позитивно позначається на розвитку України, в першу чергу – промислового і аграрного секторів.
5. Програми розвитку МСБ набувають реального, а не декларативного характеру, що сприяє створенню нових робочих місць в регіонах, частковому поверненню трудових мігрантів, детінізації малого бізнесу.
6. Прийнята і успішно впроваджується Стратегія економічного розвитку Донецької та Луганської областей, яка формує привабливий бізнесовий та інвестиційний клімат в регіоні і сприяє відродженню його економічного потенціалу.
7. Після повернення до складу України територій, які знаходяться по той бік лінії розмежування, починають працювати міжнародні донорські фонди, які спрямовують значні кошти на їхню реінтеграцію, а також – на відбудову всієї Донеччини.
8. Економічне поживлення забезпечує сталий ріст ВВП країни протягом 2021-2027 рр. більш ніж на 5% щорічно.

9. Стабільність економіки мінімізує валютні коливання та інфляцію, що сприяє довгостроковому плануванню та реалізації масштабних інвестиційних проєктів.
10. Політична та економічна стабілізація позитивно впливають на інвестиційну привабливість країни; це відображується в підвищенні кредитних рейтингів, доступі до дешевих джерел фінансування; відтік іноземних інвестицій змінюється їхнім притоком.
11. Прискорюється реалізація масштабних інфраструктурних проєктів (автомобільні шляхи, залізничні колії, аеропорти, річкове сполучення), кошти надходять не лише з Державного бюджету, але й з Європейського Союзу.
12. Відновлюється та поглиблюються економічні зв'язки між різними територіями Донецької області, між регіоном і країною.
13. Промислові підприємства зберігають традиційні ринки збуту в СНД, і, за рахунок переходу на нові технології, збільшують обсяги постачання продукції в Європу та Азію.
14. Економічне пожвавлення і продумана бюджетна політика держави сприяють зростанню доходів населення, що забезпечує мешканцям достатні ресурси і для оплати житлово-комунальних послуг і для власного розвитку.
15. Державні і регіональні програми підтримки і розвитку громад працюють ефективно, є можливість залучати ресурси в рамках прозорих конкурсних умов.
16. Ефективний розвиток держави сприяє розвитку громадянського суспільства, підвищує соціальну відповідальність населення та бізнесу.

1.1.2.2 Базові припущення модернізаційного сценарію – місцевий рівень:

1. Економічний розвиток держави сприяє пожвавленню ділової активності в промисловому секторі громади: промислові підприємства збільшують обсяги реалізації продукції, зростає чисельність зайнятих на виробництві.
2. В контексті державних і регіональних програм, місцева влада формує пакет підтримки для малого бізнесу, що позначається на зниженні безробіття і пожвавленні підприємництва, та, як наслідок, розстані доходів бюджету.
3. Для посилення власної інвестиційної привабливості і систематизації розвитку, на рівні громади підготовлені, прийняті і втілюються в життя інвестиційно-планувальні документи: Стратегія розвитку, програма підтримки МСБ, схема планування громади, Генеральні плани окремих населених пунктів, інвестиційний паспорт тощо.

4. Налагоджено ефективний діалог в трикутнику влада-бізнес-населення, що позитивно позначається як на розвитку бізнесу в громаді, так і на формуванні громадянського суспільства, яке ототожнює себе з Дружківською територіальною громадою.
5. Створено структуру, котра спеціалізується на підготовці і поданні проектних заявок на різні державні і міжнародні конкурси та гранти, а також – на їхньому подальшому адмініструванні.
6. Місцеві НГО забезпечують залучення додаткового ресурсу для реалізації знакових економічних і соціальних проектів в громаді.
7. Провідні підприємства промисловості та аграрного сектору активно долучені до соціального партнерства, що сприяє покращенню умов проживання та відпочинку в громаді і позитивно позначається на екологічній ситуації.
8. На рівні громади втілюються програми, орієнтовані на різні верстви та категорії населення: молодь, ветерани, маломобільні групи тощо.
9. Активно розвивається аграрний сектор, переважно завдяки підтримці громадою малого та середнього бізнесу, що сприяє покращенню умов зайнятості на селі.
10. Місцева влада зосереджує зусилля не лише на розвитку центру громади, але й сіл та селищ, які ввійшли до її складу, що формує комфортні умови проживання на всій території.
11. Підвищення ефективності управління і відповідальності кадрів сприяє активізації громади в рамках реалізації обласної Стратегії розвитку, Стратегії економічного розвитку Донецької та Луганської областей, що забезпечує залучення додаткових коштів для реалізації масштабних інфраструктурних проектів в громаді.
12. Зростання доходів місцевого бюджету і ефективна співпраця з грантодавцями та донорами сприяють покращенню інженерно-транспортної, медичної, освітньої, рекреаційної та розважальної інфраструктури громади, оновленню необхідного обладнання.
13. Громада підтримує гендерний вектор розвитку, що сприяє зменшенню нарікань на нерівні умови зайнятості, відпочинку, утисків за ознаками віку, статі, місця проживання тощо.
14. Інтеграція в державні і регіональні безпекові і охоронні програми та заходи сприяє підвищенню рівня безпеки і зниження злочинності в громаді.
15. Активізація населення, підвищення соціальної відповідальності мешканців і бізнесу, консолідація їхніх зусиль з діями місцевої влади забезпечують покращення екологічних умов проживання.

1.1.2.3 Результат модернізаційного сценарію:

Громада формує новий імідж, як інноваційного центру розвитку з акцентом на задоволення потреб населення і рівномірного розвитку всієї території. Проактивна політика місцевої влади сприяє залученню стратегічних інвесторів і формуванню додаткових пропозицій нових робочих місць, можливостей для розвитку підприємництва за одночасних покращень умов проживання.

Поступово відбувається відновлення місцевої інфраструктури, підвищується якість надання житлово-комунальних, медичних, адміністративних, освітніх, культурних, рекреаційних послуг. Формуються комфортні умови для зайнятості, розвитку і відпочинку мешканців громади.

Місцева влада підтримує розвиток малого і середнього бізнесу. Діють одразу кілька програм, котрі дають можливість розвивати підприємництво не лише в м. Дружківка, але й в сільській місцевості. Окрім підтримки кооператорства і вирощування сільськогосподарської продукції, стимулюється розвиток агропереробки і логістика. Це дозволяє формувати «точки росту» одразу в кількох населених пунктах, завдяки чому забезпечується економічна і соціальна стійкість та зменшується перетік населення з сіл до міста і за межі громади.

В структурі платників податків питома вага підприємців продовжує зростати. Залежність від великих і середніх промислових та аграрних виробництв знижується, виникає можливість прогнозувати довгострокові надходження до бюджету і, як наслідок – формувати масштабні інфраструктурні проекти. Також запускаються проекти по залученню молодих спеціалістів в громаду, в пріоритетні сектори та сфери місцевого господарства. Окрім іншого, це позитивно впливає на показники народжуваності та ділову і громадянську активність.

Підвищення якості кадрів та концентрація зусиль на роботі з грантодавцями і донорами сприяють надходженню додаткових коштів для розвитку громади. Ресурси залучаються не лише в соціальну сферу, але й в бізнес. Цьому сприяє співпраця місцевої влади з НГО і підприємцями. Саме останні долучаються до підготовки і реалізації бізнесових проектів в громаді, використовуючи донорські програми.

Покращення умов зайнятості, поява додаткових можливостей розвивати власний бізнес, мінімізація негативного впливу пандемії COVID-19, створення належних умов для рекреації і відпочинку змінюють загальне ставлення мешканців і підприємців до громади. Додатковим позитивним фактором є політика толерантності та сприяння до всіх мешканців громади, незалежно від їхніх гендерних особливостей, політичних уподобань тощо. Відтік до інших громад регіонів суттєво зменшується, з'являються люди, котрі приїздить в Дружківську громаду з інших регіонів, прагнучи реалізувати свої вміння і знання.

1.1.2.4 Рекомендації щодо дій у випадку реалізації модернізаційного сценарію

За реалізації модернізаційного сценарію (позитивний вплив на розвиток громади зазначених вище зовнішніх факторів), Дружківська громада має враховувати наступне: активізація громадянського суспільства потребуватиме проактивної діяльності управлінців і максимальної комунікації з громадою та бізнесом; покращення економічних показників обумовить зростання запиту на якісні соціальні послуги; можливе збільшення чисельності мешканців і зміна балансу в сторону зростання активної молоді потребуватиме формування для цього прошарку мешканців додаткових пропозицій. За таких умов доцільно:

- Визначити пріоритетні сфери місцевої економіки, котрі будуть слугувати драйверами росту громади і, одночасно, відповідати очікуванням та бажанням молоді. Соціологічні дослідження в Україні свідчать, що найбільший інтерес сьогодні формується до зайнятості в таких галузях, як маркетинг, рекламу і PR (14%), ІТ-сфері (11%), а також мистецтві і культурі (8%). Зазначимо, що ці напрями кореспондуються з пріоритетами, визначеними в державній Стратегії регіонального розвитку до 2027 р.
- Посилити кадровий управлінський потенціал, в першу чергу в напрямках: проєктний менеджмент, комунікації з громадськістю, креативний розвиток. В цьому випадку громада зможе успішно конкурувати з іншими територіальними утвореннями і, одночасно, формувати сприятливий фон для мешканців і бізнесу.
- Поглибити співпрацю з НГО та активними представниками бізнесу, сформувати комунікаційні майданчики. Визначити, в рамках реалізації Стратегії розвитку, які сфери можуть активно розвиватися за підтримки небайдужих мешканців громади.
- Покращити умови проживання, рекреації та дозвілля. Це можна здійснювати як завдяки власним ресурсам (мають зрости на фоні економічного розвитку і покращення системи управління), так і шляхом залучення зовнішніх фінансів (в тому числі – через спільні з НГО проєкти) та активізації соціального підприємництва (в першу чергу – з підприємствами-експортерами до ЄС).
- Сформувати позитивний інвестиційний образ громади, завдяки комплексній діяльності в цьому напрямку. Це передбачає не лише формування пакету інвестиційно-планувальних документів, але й активній роботі по залученню інвесторів (спочатку – внутрішніх, далі – іноземних) та створенню для них сприятливих умов.
- Активізувати діяльність по покращенню екологічного стану громади. Враховуючи, що частину проблем вирішити неможливо без підтримки обласної і державної влади та активності бізнесу (наприклад – забруднення повітря, води тощо), головну увагу слід концентрувати на двох напрямках. Перший – вирішення локальних питань: прибирання

стихійних звалищ, облаштування територій відпочинку, збільшення зелених насаджень тощо. Це може бути досягнуто шляхом співпраці між владою, НГО і активними мешканцями. Другий напрям – активізація співпраці з великими підприємствами, обласною і державною владою (в т.ч. – через долучення депутатів на різних рівнях) для вирішення більш масштабних проблем.

1.1.3 Реалістичний (базовий) сценарій розвитку

1.1.3.1 Базові припущення реалістичного сценарію – національний та регіональний рівень:

1. Переговорний процес щодо припинення конфлікту на Сході країни триває, «гаряча» фаза конфлікту припиняється, він поступово заморожується, але розмежування територій зберігається.
2. Влада продовжує реформування країни, успіхи в цьому процесі фрагментарні. Зберігаються проблеми у вирішенні судових спорів, розподілі повноважень між різними рівнями влади.
3. Економіка починає поступово зростати, завдяки покращенню світової кон'юнктури на продукцію українського експорту, темпи росту не перевищують 3-4% ВВП на рік.
4. Обсяги фінансування розвиткових проєктів збільшуються, але все ще залишаються на недостатньому рівні через значні видатки на оборону країни, а також – збереження ручного регулювання за окремими позиціями.
5. Нормативна база, яка регламентує питання децентралізації і особливості діяльності місцевої влади (в тому числі – щодо її фінансових можливостей і повноважень) продовжує вдосконалюватися.
6. Активізують програми, спрямовані на розвиток підприємництва, ріст економіки сприяє створенню нових робочих місць, зменшується «тінізація».
7. Поновлюється робота з Міжнародним Валютним Фондом, що дозволяє залучити дешеві кредитні ресурси не лише з цього джерела, але й інших, котрі орієнтувалися на рішення МВФ.
8. Продовження реформування країни та відновлення довіри з боку міжнародних фінансових установ сприяють розширенню міжнародних донорських програм, в т.ч. – в Донецькій області.
9. Зростання економіки та відновлення співпраці з МВФ стають сигналом для іноземних інвесторів, котрі, починаючи з 2023 р. активізують свою діяльність в Україні.

10. Після періоду ослаблення гривні в 2021-2022 рр., її курс до світових валют стабілізується, що дозволяє впроваджувати довгострокові проєкти.
11. Держава продовжує реалізовувати масштабні інфраструктурні проєкти, в т.ч. – в Донецькій області, що сприяє покращенню економічних зв'язків та логістиці.
12. Вплив пандемії COVID-19 в Україні суттєво зменшено, хоча все ще зберігаються окремі негативні прояви.
13. Відмічається ріст доходів населення, що дозволяє стримати негативний вплив від зростання вартості житлово-комунальних послуг та поступово знижувати соціальну напругу на рівні країни.
14. Суттєво покращується адміністрування ДФРР, інших державних програм і проєктів, вплив політичних чинників при прийнятті рішень знижується.
15. Прийнято і успішно втілюється Стратегія економічного розвитку Донецької та Луганської областей, реалізується регіональна Стратегія розвитку. Впровадження в дію цих документів підвищують інвестиційну привабливість регіону, сприяють покращенню ділового клімату.

1.1.3.2 Базові припущення реалістичного сценарію – місцевий рівень:

1. Громадою прийнято, затверджено і успішно втілюється в життя Стратегія розвитку Дружківської міської територіальної громади.
2. Підготовлено і ефективно застосовується пакет інвестиційно-планувальних документів: схема планування громади, Генеральні плани населених пунктів, інвестиційний паспорт, програми розвитку підприємництва тощо.
3. Місцева влада активно стимулює розвиток малого бізнесу у пріоритетних напрямках місцевої економіки.
4. Продовжується відновлення інфраструктури громади: доріг, водогонів, важливих соціальних об'єктів з урахування інтересів різних категорій та верств населення.
5. Вживаються заходи по покращенню стану дозвілля, рекреації та відпочинку, що призводить не лише до мотивації зайнятих в даному секторі працівників і покращенню стану основних об'єктів, але й до розвитку креативних індустрій.
6. Налагоджена активна співпраця в трикутнику місцева влада-бізнес-громада, що дозволяє пришвидшити відбір і реалізацію важливих економічних і соціальних проєктів, які потребують докладання спільних зусиль.
7. Встановлено контакти і сформовано план спільних дій між місцевою владою та НГО, що дозволяє збільшити притік додаткових коштів на

розвиток громади, а також підвищити ефективність і прозорість їхнього використання.

8. Підвищено якість і мотивованість управлінських кадрів громади.
9. Сформовано проєктний підрозділ, робота якого зосереджена на залученні додаткових коштів (проєкти, гранти) і їхньому подальшому адмініструванні.
10. Налагоджена (спільно з НГО) система навчання зацікавлених мешканців громади в питаннях підприємництва, комп'ютеризації, безпеки тощо.
11. Сформована політика по утриманню і залученню молоді в громаду шляхом надання їм певних преференцій і можливостей реалізувати себе в нових секторах економіки.
12. Впроваджуються заходи з підвищення рівня безпеки, покращення криміногенної ситуації, усунення гендерних суперечностей в громаді.
13. Налагоджена система збору і опрацювання інформації про розвиток громади, що дозволяє підвищити якість прогнозування і проєктування.
14. Розвиткові проєкти впроваджують не лише в м. Дружківка, але й в селах та селищах громади, що сприяє створенню комфортних умов проживання і формуванню додаткових робочих місць.
15. Громада активізує свою співпрацю з іншими громадами як Донецької області, так і України та країн Європи для вирішення спільних проблем і обміну набутим досвідом.

1.1.3.3 Результат реалістичного сценарію:

Позитивні зміни в громаді відбуваються поступово. Перебудова системи управління, впровадження проєктних підходів і розбудова взаємовідносин з НГО і підприємцями займає кілька років. В цей період реалізується комплекс дій по втіленню ключових пріоритетів розвитку, визначених на рівні Стратегії громади. Паралельно продовжуються роботи з реалізації інфраструктурних і соціальних проєктів, які тривали ще до прийняття Стратегії розвитку.

Формується місцева політика щодо підтримки і розвитку сільських територій громади. Для цього визначаються «точки росту», створюються умови для розгортання бізнесу і підприємництва в сільській місцевості, підтримуються активісти з числа мешканців громади. Також відбувається робота по покращенню умов проживання і зменшення різниці між облаштуванням різних населених пунктів громади, з урахуванням гендерних підходів.

Формування проєктного підрозділу і ефективна співпраця з регіональною владою та, за рахунок використання горизонтальних і вертикальних контактів – з державною, дозволяють починати впроваджувати в громаді ряд масштабних

інфраструктурних проєктів, зокрема – в сфері благоустрою, житлово-комунального господарства та екології.

Поступово поліпшується стан інфраструктурних об'єктів як в м. Дружківка, так і в сільській місцевості. Разом з тим, темпи реалізації відбуваються не достатньо швидко через обмеженість фінансових ресурсів і тривалість прийняття рішень на рівні ключових грантодавців та донорів. Кардинальні зміни відмічаються не раніше, ніж за 4-5 років.

Політика по підтримці підприємництва в громаді дає свої позитивні результати. Зростає кількість зайнятих в сфері малого і середнього бізнесу. Частина підприємств починає виходити з «тіні». Декілька бізнесменів знаходять можливості розпочати експорт продукції в країни ЄС, що забезпечує їм стабільність надходжень і підвищує престижність роботи на цих підприємствах. Вплив пандемії COVID-19 на підприємницьку діяльність проявляється мінімально. Наслідком описаних вище процесів стає зростання надходжень до місцевого бюджету і підвищення рівня доходів населення. В результаті поживляється внутрішній ринок, в громаду починають заходити інвестори з інших регіонів.

У бюджету майже немає залежності від основних платників податків: великих і середніх підприємств промислової і аграрної сфер. Окрім збільшення питомої ваги малого бізнесу, з'являються нові інвестори, котрі реєструються в громаді і сплачують тут податки. Завдяки зростанню власних надходжень громада починає реалізовувати ряд соціальних проєктів, зокрема – щодо залучення і утримання молоді в ключові сектори міського господарства. Оновлюються кадри в освіті та медицині, підвищується їхня якість.

Активна співпраця місцевої влади, НГО і активістів, розвиток соціального партнерства дають поштовх для впровадження ряду соціальних і екологічних проєктів, спрямованих на покращення умов проживання, створення умов для відпочинку, рекреації, очистки територій, вирішення проблем з бродячими тваринами тощо. В громаді облаштовують існуючі і створюють нові культурні простори, зони відпочинку та дозвілля. Покращені умови для занять спортом.

Робота по утриманню і залученню молоді дає поштовх для розвитку креативних індустрій, ІТ-напрямів. Паралельно громада піклується про людей срібного віку, маломобільних мешканців. Суттєво знижуються нарікання на прояви гендерної нетерпимості, покращується криміногенний стан, підвищується рівень безпеки життя.

За рахунок поступових позитивних змін вдається суттєво знизити відтік населення з громади. Відмічається поступове збільшення числа приїжджих, в т.ч. – молоді, хоча поки цей показник є нижчим, ніж від'їзд за межі громади. Покращення рівня життя, опіка людей похилого віку, стимулювання молоді сприяють зменшенню негативного природного сальдо. Хоча поки не досягнуто позитивний баланс, смертність в громаді поступово знижується, народжуваність

зростає. Покращення умов роботи медичних закладів також дає позитивний ефект розвитку громади.

1.1.3.4 Рекомендації щодо дій у випадку реалізації реалістичного сценарію

За реалізації реалістичного сценарію доцільно застосовувати комплекс дій, які будуть базуватися, переважно на описаних рекомендаціях до модернізаційного сценарію. Поправку слід буде зробити на додаткові фінансові обмеження і повільніші темпи змін в країні та громаді.