

Міністерство освіти і науки України
Мукачівський державний університет

**УПРАВЛІННЯ
ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ,
БЕЗПЕКОЮ ТА ЦИФРОВОЮ
ТРАНСФОРМАЦІЄЮ
В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ
ВИКЛИКІВ**

Мукачево, 2025

Рекомендовано до друку Вченою Радою Мукачівського державного університету
(Протокол №16 від 27 травня 2025 року)

Рецензенти:

ХАДЖИРАДЄВА Світлана – доктор наук з державного управління, професор, проректор з навчальної роботи Державного університету інтелектуальних технологій та зв'язку (м. Одеса)

ЗАРІЧНА Олена – доктор економічних наук, доцент, професор кафедри бізнес-адміністрування, маркетингу та менеджменту ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

Управління економічним розвитком, безпекою та цифровою трансформацією в умовах глобальних викликів: колективна монографія / за заг. ред. д-р. екон. наук, проф. Проскури В.Ф.; [Білецька Н., Братюк В., Гоблик-Маркович Н., Голубь В., Джунковська К., Кампов Н., Кошкарів С., Лета В., Лизанець А., Лужанська Т., Ніжний Д., Нодь О., Олійник Д., Попович О., Прокопець Р., Проскура В., Пугачевська К., Стегней М., Туряниця І.]. – Мукачево: Мукачівський державний університет, 2025. – 279 с.

ISBN 978-617-7495-92-4

DOI 10.31339/2025/978-617-7495-92-4

У монографії висвітлено актуальні проблеми теоретичного і прикладного характеру, пов'язані із забезпечення стійкого розвитку економіки, формування ефективної системи національної безпеки та впровадження цифрових технологій в управлінські процеси. Авторський колектив розглядає сучасні виклики глобалізації та їх вплив на соціально-економічну стабільність держави та регіонів. У виданні висвітлено питання національної безпеки та суспільного розвитку, аналізуються трансформаційні процеси в цифровій економіці, інноваційні та інвестиційні механізми підвищення стійкості територій і громад, а також сучасні підходи до управління бізнес-процесами суб'єктів господарювання. Монографія буде корисною для науковців, практиків, представників органів державної влади, місцевого самоврядування, а також для всіх, хто цікавиться питаннями економічного розвитку, безпеки та цифрової трансформації.

ISBN 978-617-7495-92-4

© Колектив авторів, 2025

© Кафедра менеджменту, управління економічними процесами та туризму, 2025

© Мукачівський державний університет, 2025

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	4
РОЗДІЛ 1. НАЦІОНАЛЬНА БЕЗПЕКА ТА УПРАВЛІННЯ СУСПІЛЬНИМ РОЗВИТКОМ	
1.1 Голубь В., Кампов Н. Постіндустріальне управління формування Нової парадигми сталості.....	5
1.2 Братюк В. Архітектура стабільності: фінанси, страхування, стратегія планування, контролю та політики суспільного добробуту	22
1.3 Попович О. Теоретичні аспекти сталого розвитку підприємництва в умовах забезпечення продовольчої безпеки	52
РОЗДІЛ 2. ЦИФРОВА ЕКОНОМІКА У ВИМІРАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ТА МІЖНАРОДНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА	
2.1 Олійник Д., Кошкарів С., Ніжний Д. Технологія 3D-візуалізації в реальному часі: майбутнє метавсесвіту	94
РОЗДІЛ 3. ІННОВАЦІЇ ТА ІНВЕСТИЦІЇ В УПРАВЛІННІ ПРОЦЕСАМИ ЗБЕРЕЖЕННЯ СТІЙКОСТІ ТЕРИТОРІЙ ТА ГРОМАД	
3.1 Стегней М., Нодь О., Прокопець Р. Сталий розвиток територіальних громад в умовах економічної турбулентності	115
3.2 Лужанська Т., Лета В., Туряниця І. Перспективи розвитку територіальних громад в умовах воєнного стану та повоєнній відбудові	136
3.3 Джунковська К., Пугачевська К. Впровадження програм та проєктів розвитку територіальної громади в умовах децентралізації	157
3.4 Пугачевська К. Потенціал імплементації зарубіжного досвіду у сфері управління проєктами розвитку територіальної громади	174
РОЗДІЛ 4. СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ	
4.1 Лизанець А., Проскура В. Адміністрування бізнес-процесів в контексті сучасного менеджменту організацій	191
4.2 Гоблик-Маркович Н. Концептуальні засади стратегічного управління інноваційною діяльністю в підприємницькому середовищі	210
4.3 Проскура В., Лизанець А., Білецька Н. Концептуальні підходи до виявлення умисного банкрутства контрагентів	229
ЛІТЕРАТУРА	252

прямо залежить від їх можливостей ідентифікувати активи розвитку на засадах досягнення стійкості в умовах воєнного стану, а також імплементації безпекового підходу для забезпечення життєдіяльності та розвитку територіальних громад. Це дозволяє громадам бути стійкішими до випробувань під час воєнного стану та сприяє їх ефективному відновленню. Економічний контроль за інвестиційною діяльністю територіальних громад має на меті забезпечення ефективного використання ресурсів, зниження ризиків, підвищення прозорості та сприяння сталому розвитку громади. Він дозволяє максимально знизити ймовірність неефективного використання бюджетних коштів, стимулює відповідальність як з боку органів влади, так і з боку інвесторів, а також підтримує громадське довір'я до інвестиційних процесів. Використання кращих практик управління фінансовими та матеріальними ресурсами на державному, регіональному та місцевому рівнях повинно допомогти відбудувати економіку України, зробити це ефективно з меншими ризиками використання ресурсів.

КАТЕРИНА ДЖУНКОВСЬКА

кандидат економічних наук, доцент,

КАТЕРИНА ПУГАЧЕВСЬКА

кандидат економічних наук, доцент

ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОГРАМ ТА ПРОЄКТІВ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

Розвиток практично кожної ТГ у нинішніх умовах обмежений труднощами, з якими зіштовхуються ОМС в процесі пошуку ресурсів (фінансових, людських, матеріальних), необхідних для належного функціонування громади. Більшість труднощів виникла або ж особливо загострилась після 24 лютого 2022 року з огляду на продовження воєнних дій на півдні та сході, практично щоденні ракетні обстріли території

України, руйнування інфраструктурного забезпечення, що, як наслідок, призвело до скорочення ділової активності та інвестиційного клімату у цілому, а відтак зменшилась фінансова спроможність практично кожної вітчизняної громади.

В нинішніх реаліях виникає необхідність у нівелюванні впливу деструктивних факторів, які зменшують ефективність управління громадами та обмежують потенціал їх післявоєнної модернізації. Вищенаведене зумовлює необхідність ідентифікації новітніх підходів до управління ТГ в Україні і ключову роль у цьому контексті повинно відігравати впровадження програмного й проєктного підходів до управління.

Дослідження особливостей реалізації програмного та проєктного підходу до управління проведено на матеріалах Мукачівської міської територіальної громади. Разом з тим, для комплексного розуміння передумов програмування розвитку громади та значення проєктної діяльності доцільно проаналізувати окремі індикатори розвитку Мукачівської міської територіальної громади (табл. 1).

Таблиця 1

Окремі індикатори розвитку Мукачівської міської територіальної громади

Індикатор	Мукачівська міська ТГ
Дата створення	4 липня 2019
Кількість рад, що об'єднано, одиниць	7
Кількість населених пунктів, що входять до складу спроможної територіальної громади, одиниць	18
Площа території громади, кв. км	266,9
Чисельність населення станом на 01.01.2024, осіб	99978
Кількість зареєстрованих юридичних осіб станом на 1.01.2024	2895
Середньомісячна заробітна плата для юридичних осіб, грн	15100
Кількість релокованих підприємств на територію громади станом на 1.01.2024	29
Обсяг реалізованої промислової продукції у 2023 р., млн грн.	4260,63
Кількість наданих адміністративних послуг у 2023 р.	89743
Кількість туристів у 2023 р., осіб	181880
Обсяг туристичного збору у 2023 р., тис. грн	1234278,9

Джерело: побудовано автором за даними [169].

За підсумками 2023 р. згідно дослідження проведеного з використанням методологічного інструментарію, розробленого у рамках реалізації Програми «ULEAD з Європою», Мукачівську ОТГ віднесено до громад з високим рівнем фінансової спроможності (табл. 2).

Таблиця 2

Окремі показники фінансової спроможності Мукачівської ОТГ у 2023 р.

Назва ТГ	Доходи загального фонду на 1 мешканця, грн.	Видатки загального фонду на 1 мешканця, грн.	Рівень дотаційності бюджетів, %	Частка трансферів у дохідній частині бюджету, %	Частка місцевих податків і зборів у дохідній частині загального фонду бюджету без трансферів	Рівень спроможності
Мукачівська	20669,0	20010,5	-15,5	13,0	10,6	високий

Джерело: побудовано автором за даними [172].

При цьому варто відмітити, що Мукачівська ОТГ у 2023 р. за рівнем фінансової спроможності займає ту саму позицію, що і у 2021 р. (табл. 3).

Таблиця 3

**Динаміка рівня фінансової спроможності
Мукачівської ОТГ у 2021-2023 рр.**

Назва ТГ	2021		2023		Зміна
	Сума балів	Рівень фінансової спроможності	Сума балів	Рівень фінансової спроможності	
Мукачівська	15	високий	15	високий	0

Джерело: побудовано автором за даними [173].

Станом на початок 2024 р. на територію громади було релоковано понад 30 суб'єктів бізнесу [166], які представляють різні види економічної діяльності, зокрема швейну промисловість, роздрібну й оптову торгівлю, надання послуг, сферу інформаційних технологій тощо. На нашу думку, процеси релокації дозволяють зберегти інтелектуальний й промисловий потенціал, а також формують передумови для економічного зростання територіальної громади.

Поряд з процесами релокації варто наголосити і на факті, що з початку повномасштабного вторгнення РФ на територію України, Мукачівська ОТГ бере активну участь у прийомі ВПО. За даними реєстру системи «Єдина Web-орієнтована інформаційна технологія формування сегменту «Облік ВПО» кількість лише облікованих ВПО на території громади станом на червень 2024 року становить 16077 осіб [170], але в цілому експерти відзначають, що ця цифра може бути суттєво вищою. Відтак, зазначене зумовлює необхідність врахування інтересів нових стейкхолдерів процесу місцевого економічного розвитку та впливає на пріоритетні напрямки фінансування програм МЕР.

Разом з тим, з огляду на те, що підприємства релокувалися через вимогу часу, а не через більш конкурентоспроможне бізнес-середовище, відсутність інфраструктури, яка б обслуговувала зростаючу кількість суб'єктів господарювання і ВПО стало викликом для Закарпатської області у цілому й Мукачівської ОТГ зокрема.

Погоджуємось з представниками Міністерства інфраструктури України, що ключовим пріоритетом в нинішніх реаліях є посилення фінансової спроможності кожної територіальної громади. Незважаючи на недосконалість законодавства у частині наповнення місцевих бюджетів, існує значний потенціал залучення додаткових ресурсів для фінансування проєктів розвитку. Динаміку доходів бюджету Мукачівської міської територіальної громади відображено у табл. 4.

Відповідно до специфіки програмно-цільового підходу, місцеві програми повинні співвідноситись із стратегією громади таким чином, що результати виконання кожної програми – це внесок у досягнення більш загальних цілей та результатів, визначених у стратегії. Відтак, на 2024 рік була затверджена Програма економічного та соціального розвитку громади [175], яка враховує положення Стратегії регіонального розвитку області на період 2021-2027 рр. та формується з урахуванням ключових завдань,

**Динаміка доходів бюджету Мукачівської міської територіальної громади
у 2021-2024 рр., млн грн.**

Показник	Загальний фонд				Спеціальний фонд			
	2021	2022	2023	Січень-серпень 2024 р.	2021	2022	2023	Січень-серпень 2024 р.
Всього доходи, з них:	79,63	2063,32	2625,33	942,59	79,63	67,33	79,99	49,80
податкові надходження	0,64	1773,27	2249,58	719,35	0,64	0,16	0,29	0,19
неподаткові надходження	39,72	22,40	24,73	16,99	39,72	32,99	51,28	29,48
доходи від операцій з капіталом	32,85	-	0,05	0,03	32,85	33,85	27,07	15,9
цільові фонди	-	-	-	-	0,53	0,33	0,58	0,28
офіційні трансфери, з них:	5,90	267,65	350,98	206,22	5,89	-	0,78	3,95
дотації з державного бюджету	-	-	101,67	-	-	-	-	-
субвенції з державного бюджету	-	262,23	239,42	185,68	-	-	-	-
субвенції з місцевих бюджетів	5,90	5,41	9,88	20,54	5,89	-	0,78	3,95

Джерело: побудовано автором за даними [171].

визначених Стратегією розвитку Мукачівської міської об'єднаної територіальної громади до 2027 року [174] та Планом заходів з реалізації стратегії розвитку Мукачівської міської територіальної громади на 2024-2027 рр. Варто зазначити, що через продовження активної фази бойових дій на території України формування програми розвитку громади здійснюється на короткотерміновий період, тобто 1 рік.

До основних напрямків розвитку Мукачівської міської територіальної громади на 2024 р. слід віднести: «розвиток людського капіталу – шлях до процвітання громади (інноваційна освіта, здоровий спосіб життя, формування новітнього культурного простору); єдиний медико-соціальний простір (розбудова мережі надання медичних послуг, створення паліативно-

хоспісної системи допомоги населенню (ПХД); територія комфортного і безпечного життя (просторовий розвиток громади, безпечне середовище); розвинена конкурентоздатна та інноваційна економіка (економічний розвиток території, розумне енергоспоживання, туристична привабливість); розбудова громадянського суспільства (прозора влада, активні громадяни)» [175].

З метою уніфікації процесу розробки місцевих цільових програм, рішенням сесії Мукачівської міської ради 7 скликання №1574 було затверджено Порядок розроблення місцевих цільових програм, моніторингу та звітності про їх виконання. У Порядку зазначено: «програма вважається комплексною, якщо вона об'єднує декілька програм (підпрограм), споріднених напрямів відповідної галузі та передбачає їх фінансування за кількома кодами типової програмної класифікації видатків та кредитування місцевих бюджетів» [169]. При цьому ініціатором розробки програми може виступати або Мукачівський міський голова, або депутати чи виконавчі органи відповідної міської ради, а також суб'єкти бізнесу, установи і організації незалежно від форми власності.

Підставами для розробки місцевої цільової програми може бути наступне:

- наявність проблеми на рівні ТГ, вирішення якої потребує залучення бюджетних коштів, та скоординованої діяльності місцевих органів виконавчої влади та ОМС, бізнес-організацій, установ тощо;
- наявність потенціалу ресурсного забезпечення реалізації заходів програми та відповідність мети програми ключовим векторам розвитку ТГ.

Основними етапами розробки і реалізації місцевих цільових програм Мукачівської міської ТГ є [169]:

- ініціювання розроблення програми;
- підготовка проєкту програми;

- погодження та затвердження програми, визначення головного розпорядника коштів й відповідального виконавця;
- затвердження бюджетних фінансувань на виконання програми, включення програми до програми економічного і соціального розвитку Мукачівської міської ТГ;
- організація виконання програми, здійснення контролю за ходом її реалізації;
- здійснення моніторингу та підготовка звітів про результати виконання програми.

У 2024 р. у Мукачівській ОТГ діє 24 місцеві цільові програми у таких секторах як підтримка військовослужбовців, жителів громади, які потребують допомоги, а також програми розвитку освіти, культури й спорту тощо. Варто зазначити, що виклики, зумовлені введенням військового стану внесли корективи у структуру видатків бюджету Мукачівської міської ради. Розподіл витрат бюджету Мукачівської міської територіальної громади на реалізацію місцевих програм у розрізі головних розпорядників представлено у табл. 5. Основними реципієнтами фінансових ресурсів з місцевого бюджету у 2023-2024 рр. є Управління міського господарства з часткою 76,42% та 70% відповідно (рис. 1).

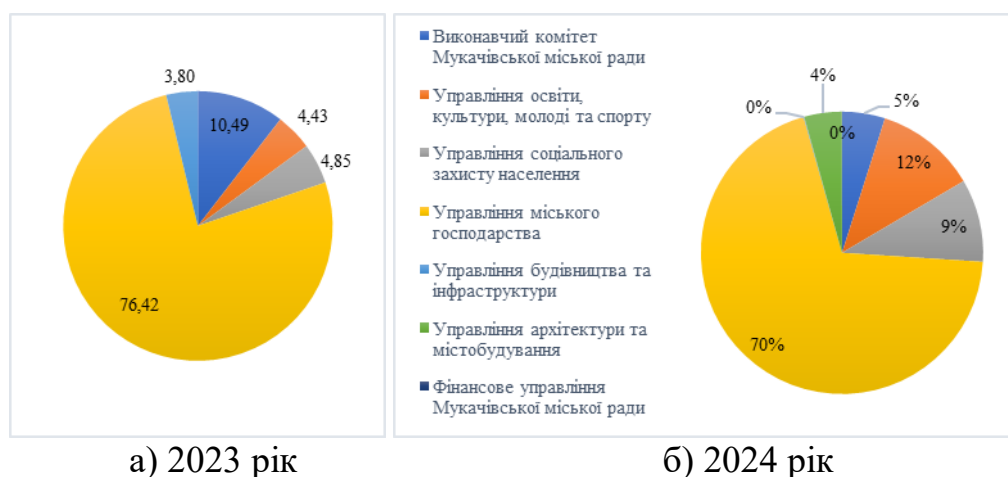


Рис. 1. Структура бюджету Мукачівської міської територіальної громади на реалізацію місцевих /регіональних програм у 2023-2024 рр. у розрізі відповідальних виконавців, %

Джерело: побудовано автором за даними [171]

Таблиця 5

Розподіл витрат бюджету Мукачівської міської територіальної громади на реалізацію місцевих /регіональних програм у 2024 р.

Назва програми	Усього, тис. грн
Виконавчий комітет Мукачівської міської ради	
Програма забезпечення організаційної діяльності міської ради та виконавчого комітету на 2022-2024	550
Програма безоплатного та пільгового відпуску лікарських засобів у разі амбулаторного лікування окремих груп населення та за певними категоріями захворювань мешканцям Мукачівської міської територіальної громади на 2022-2024 роки	6300
Програма розвитку та підтримки комунальних закладів охорони здоров'я Мукачівської міської територіальної громади на 2022-2024 роки	7589,827
Програма медичного обслуговування населення Мукачівської міської територіальної громади в окремих науково-дослідних установах Національної академії медичних наук на 2023 - 2025 роки	1000
Програма інформатизації Мукачівської міської ради та її виконавчих органів на 2024-2026 рр.	1407,64
Управління освіти, культури, молоді та спорту Мукачівської міської ради	
Програма організації безоплатного гарячого харчування дітей пільгових категорій у закладах освіти Мукачівської міської територіальної громади на 2024-2026 роки	23873,22
Програма розвитку освіти Мукачівської міської територіальної громади на 2024-2026	3936,738
Програма впровадження молодіжної політики Мукачівської міської територіальної громади на 2022-2024 роки	150
Програма розвитку культури і мистецтв Мукачівської міської територіальної громади на 2023 - 2025 роки	1771,10
Програма розвитку фізичної культури і спорту Мукачівської міської територіальної громади на 2023-2025 роки	1650
Програма охорони та збереження культурної спадщини Мукачівської міської територіальної громади на 2023-2025 роки	2473,42
Управління соціального захисту населення Мукачівської міської ради	
Програма забезпечення виконання управлінням соціального захисту населення Мукачівської міської ради рішень суду та пов'язаних із ними стягнень на 2022-2024 роки	30
Програма додаткового соціально-медичного захисту на 2024-2026 роки	10000
Програма матеріальної підтримки ветеранів війни, сімей ветеранів та сімей загиблих під час безпосередньої участі у бойових діях, забезпеченні здійснення заходів з національної безпеки і оборони, відсічі і стримування військової агресії російської федерації проти України на 2024-2026 роки	11596
Програма забезпечення прав окремих пільгових категорій громадян з числа жителів Мукачівської міської територіальної громади на пільговий проїзд та пільговий телефонний зв'язок на 2022-2024 роки	10000
Програма із запобігання та протидії домашньому насильству та насильству за ознакою статті на 2024-2026 роки	2000
Управління міського господарства	
Програма благоустрою території Мукачівської міської територіальної громади на 2022-2024 роки в новій редакції	223657,84
Програма покриття різниці між встановленим тарифом та вартістю послуг з централізованого водопостачання та централізованого водовідведення, що тимчасово застосовується для категорії споживачів «Населення» КП «Міськводоканал» Мукачівської міської ради	12000
Програма співфінансування капітальних ремонтів багатоквартирних житлових будинків на території Мукачівської міської територіальної громади на 2023-2024 роки	1500
Програма покращення екологічного стану на території Мукачівської міської територіальної громади на 2022-2024 роки	147,40
Програма забезпечення діяльності Мукачівської міської територіальної громади в сфері містобудування, архітектури, земельних відносин та комунальної власності на 2022-2024 роки	520
Програма реформування та підтримки водопровідного та каналізаційного господарств на території Мукачівської міської територіальної громади на 2022 - 2024 роки	10000
Управління будівництва та інфраструктури	
Програма капітального ремонту об'єктів Мукачівської міської територіальної громади на 2022-2024 роки	200
Управління архітектури та містобудування	
Програма забезпечення діяльності Мукачівської міської територіальної громади в сфері містобудування, архітектури, земельних відносин та комунальної власності на 2022-2024 роки	15000

Джерело: побудовано автором за даними [176]

Разом з тим в умовах воєнного стану в Україні соціальна державна підтримка на рівні ТГ набуває виняткової затребуваності, оскільки має бути орієнтована на подолання й нівелювання соціальних наслідків війни. Відтак, частка бюджетних коштів, спрямована на Управління соціального захисту населення у 2024 р. зросла майже удвічі. На нашу думку, в цьому контексті особливої уваги заслуговують вразливі прошарки населення, серед яких ветерани війни і їх родини, діти, ВПО, особи з особливими потребами, особи похилого віку тощо з метою забезпечення їх комплексної підтримки й участі в соціальному житті.

Окрім того, у 2024 р. зросла частка фінансування Управління освіти, культури, молоді та спорту з 4,43% до 12% з огляду на необхідність у: посиленні матеріальної бази освітніх закладів ТГ в частині створення відповідних умов навчання і виховання; розвитку безбар'єрного простору; забезпеченні безпечних умов перебування у закладах освіти дітей, учнів і працівників з урахуванням викликів, які зумовило повномасштабне вторгнення РФ на територію України; організації укриттів для дітей (учнів) та персоналу закладів освіти в об'єктах фонду захисних споруд цивільного захисту тощо.

Згідно інформації звіту про виконання програми економічного і соціального розвитку Мукачівської ОТГ за перше півріччя 2024 р., бюджет досліджуваної ТГ було спрямовано на соціальні видатки, благоустрій міста й інфраструктурне забезпечення. Так, у рамках програми соціально-медичного захисту було надано допомогу 302 громадянам на загальну суму 6838 тис. грн. На виконання заходів підтримки ветеранів війни, сімей ветеранів та загиблих, учасників бойових дій було виділено 8228 тис. грн [176].

У роботі досліджуваної громади значну увагу зосереджено також на розвитку молоді, активізації молодіжного підприємництва, а свідченням його є затвердження Програми організації громадських оплачуваних робіт для молоді у вільний від навчання час на 2022-2024 роки задля надання послуг

профоорієнтаційного характеру та вирішення тимчасової зайнятості молоді у вільний від навчання. Окрім того, було затверджено Програму сприяння розвитку молодіжного підприємництва Мукачівської міської територіальної громади на 2023-2027 роки [171], із заплановим обсягом фінансування 1 млн. грн., зокрема на виплату грантів Мукачівської міської ради для молодих підприємців громади.

Проектна діяльність у Мукачівській ОТГ спрямована на підвищення ефективності застосування обмежених ресурсів, що дозволяє зменшити ресурсомісткість економіки й у той же час підвищити ресурсовіддачу території, продуктивність праці й якість життя жителів громади. До ключових векторів застосування проектного менеджменту в Мукачівській ОТГ варто віднести:

- належне формування обґрунтованих планів заходів з реалізації чинних стратегій розвитку громади;
- залучення в економіку громади достатньої кількості грантових коштів, зокрема у рамках міжнародної технічної допомоги та з боку вітчизняних грантодавців задля реалізації новітніх проєктів інфраструктурного й інноваційного спрямування;
- вирішення певного кола соціальних проблем місцевих жителів шляхом розвитку соціального підприємництва, зменшення рівня безробіття, забезпечення комплексної інтеграції ВПО в економічне й соціальне середовище ТГ.

Варто зазначити, що кожен із описаних вище векторів реалізації проектного менеджменту для Мукачівської ОТГ є важливим, оскільки трансформує загальні підходи до управління територіальною громадою, а також охоплює питання, орієнтовані на значне посилення економічної та фінансової спроможності ТГ в умовах, що склались в Україні. Це особливо актуально для проєктів МЕР й інвестиційних проєктів, проєктів навчально-освітнього та соціального спрямування, а також проєктів, орієнтованих на

модернізацію існуючих й зведення нових інфраструктурних об'єктів у ТГ. Окрім того, набувають все більшого поширення маркетингові й екологічні проєкти.

Діагностику проєктної діяльності Мукачівської ОТГ у рамках даного розділу монографії проведено за такими критеріями класифікації:

- термін реалізації: короткострокові (менше 1 року), середньострокові (від 1 до 3 років), довгострокові (більше 3-х років);
- ступінь інноваційності: інноваційні й відносно інноваційні;
- сфера діяльності: промислові, проєкти дослідження та розвитку, організаційні, економічні, у сфері розвитку культури, освітні, у сфері охорони здоров'я, спортивні, соціальні.

Таблиця 6

Класифікація проєктів, реалізованих Мукачівською міською ТГ у 2023 р.

Критерій класифікації	Кількість проєктів, одиниць	Структура, %
За строком реалізації:		
- короткострокові	17	80,95
- середньострокові	4	19,05
- довгострокові	-	-
За ступенем інноваційності:		
- інноваційні	2	9,52
- відносно інноваційні	19	90,48
За сферою діяльності		
- промислові	-	-
- проєкти дослідження та розвитку	2	9,52
- організаційні	-	-
- економічні	-	-
- у сфері культури	5	23,81
- освітні	2	9,52
- у сфері охорони здоров'я	2	9,52
- спортивні	5	23,81
- соціальні	5	23,81

Джерело: побудовано автором за даними [171; 176]

Статистичні дані, наведені у табл. 6. засвідчили, що короткострокові проєкти є найбільш затребуваними в умовах, що нині склались у громаді, що обумовлено наявністю суттєвої кількості проблемних аспектів, які

потребують оперативності у вирішенні. Якщо проаналізувати структуру реалізованих проєктів за сферою діяльності, то можна ідентифікувати, що найбільшу частку займають проєкти у сфері культури (23,81%), спортивні (23,81%) й соціальні (23,81%) і в цілому відображає їх соціальну орієнтованість. Окрім того, варто вказати і на домінування малобюджетних проєктів у структурі реалізованих проєктів Мукачівської ОТГ з огляду наявності обмежень фінансових ресурсів. Зазначене вище вказує на необхідність активізації співробітництва територіальних громад у частині пошуку фінансування великомасштабних проєктів.

Зростаючої значимості в нинішніх умовах в Україні набуває такий напрям роботи ОМС як пошук позабюджетних джерел фінансування з боку фондів (благодійних та міжнародних), програм, грантів тощо. Територіальні громади ведуть активну конкурентну боротьбу за ресурси та інвестиційні надходження, а відтак відповідальні особи проводять пошук відповідних програм й грантів. З 2024 р. у структурі виконавчих органів Мукачівської міської ради функціонує відділ з питань міжнародного співробітництва та регіонального розвитку, до завдань якого згідно Положення, затвердженого рішенням сесії Мукачівської міської ради від 30.05.2024 № 1702, віднесено [166]:

- провадження діяльності щодо міжмуніципальної співпраці;
- забезпечення ефективної реалізації партнерських програм й проєктів;
- встановлення й підтримка партнерських контактів з містами-побратимами;
- налагодження співробітництва з вітчизняними й міжнародними організаціями, фондами, інституціями у сфері місцевого самоврядування і громадської участі у частині залучення грантових коштів, призначених для реалізації місцевих цільових програм;
- сприяння інформаційному, економічному, культурному співробітництву у частині розвитку місцевого самоврядування;

- сприяння інвестиційній та міжнародній діяльності.

Упродовж I півріччя 2024 р. вищенаведеним відділом проводилася активна робота з діагностики й пошуку варіантів залучення міжнародної технічної допомоги й інших фінансових ресурсів для вирішення ключових проблем розвитку Мукачівської ОТГ. Окрім того, відділом оперативно висвітлюється оновлена інформація щодо можливостей отримання грантового фінансування, відкритих конкурсів тощо для зацікавлених сторін.

Задля нівелювання гуманітарних наслідків військових дій на території України, формування передумов для підвищення життєстійкості та спроможності населення, що постраждало внаслідок війни, Мукачівською міською радою було ухвалено рішення «Про затвердження Меморандумів про співпрацю між МФОЗНС «Регіон Карпат НЕЕКА», а також про наміри та взаємодію у частині налагодження співробітництва у проєкті «Створення Центру укріплення сім'ї у місті Мукачево» з МБО «БФ «СОС Дитячі Містечка» Україна. Варто зазначити, що МФОЗНС «Регіон Карпат НЕЕКА» активно займається вирішенням соціально-гуманітарних питань й наданням юридичної підтримки потребуючим на території Закарпатської області вже понад 25 років і має у своєму архіві значну кількість реалізованих проєктів на території досліджуваної громади.

Впродовж 2018-2021 рр. УВКБ ООН надавало грантову підтримку в рамках проєктів мирного співіснування у тому числі на території Мукачівської ОТГ. Діяльність цієї організації суттєво розширилась у західних областях України з огляду на зростання кількості ВПО, а метою новопідписаного Меморандуму про співпрацю стала: «консолідація зусиль, спрямованих на подолання гуманітарних наслідків збройної агресії російської федерації, створення умов для підвищення життєстійкості та спроможності населення, що постраждало внаслідок такої збройної агресії, його активної участі у суспільному житті» [168]. У рамках діючого проєкту «Надання допомоги з питань захисту, а також базових потреб та житла для

ВПО, біженців, репатріантів та осіб, постраждалих від війни в Україні» організація надає допомогу (соціальну, правову, психологічну й гуманітарну), а також проводить ремонт у притулках, де проживають ВПО й біженці [168]. Завдяки успішній реалізації проєктів у співпраці з NEEKA Ukraine, співробітництво між місцевою громадою й міжнародними організаціями набуває зростаючої значимості у частині підтримці вразливих категорій населення та ВПО.

Протягом 2023-2024 рр. було проведено цілу низку зустрічей керівництва ТГ з представниками таких міжнародних організацій ООН, як Міжнародна організація з міграції, Програма розвитку ООН та Управління Верховного комісара ООН у справах біженців задля обговорення векторів подальшого співробітництва у частині реалізації проєктів соціального спрямування з метою інтегрування ВПО у життя громади та створення спільних просторів. З моменту початку повномасштабного вторгнення було організовано й проведено і інші заходи та візити орієнтовані на реалізацію проєктів у окремих сферах діяльності Мукачівської ОТГ (культурній, освітній, медичній, комунальній, молодіжній тощо) у рамках поглиблення міжнародного, міжрегіонального й транскордонного співробітництва.

У 2023 р. Мукачівська ОТГ стала переможцем грантового проєкту «Толока ідей Мукачево: безпека, інклюзія, інтеграція» і отримала фінансування в розмірі 20 тис. дол. США в рамках проєкту «EU4Recovery – Розширення можливостей громад в Україні» за сприяння Агентства ООН у справах біженців в Україні, ПРООН в Україні і Європейського Союзу. Зазначений обсяг фінансування у рівній пропорції було спрямовано на реалізацію двох проєктів:

- проєкт «Мистецька взаємодія», що спрямований на інтеграцію і адаптацію ВПО шляхом організації творчих заходів. У рамках проєкту також було придбано технічне обладнання для ВПО та створено нові

соціальні структури на базі Мукачівської школи мистецтв ім. С. Мартона.

- проєкт «Люди, які грають», результатом якого стало обладнання малої сцени Мукачівського драматичного театру санітарним вузлом для людей з особливими потребами, що забезпечить доступність театральних заходів для маломобільних груп населення.

Варто зазначити, що протягом 2023 р. досліджуваною громадою було отримано та реалізовано 5 міні-грантів (на суму 150 тис. грн. на кожен) на реконструкцію трьох спортивних майданчиків, облаштування творчо-відпочинкового осередку та придбання побутових приладів для ВПО. Окрім того, при Центрі громадськості та національних культур за ініціативи ГО «Маріупольська спілка молоді» було реалізовано проєкт з відкриття інтеграційного хабу «Платформа спільних дій» за сприяння ПРООН та УВКБ ООН з обсягом фінансування 4 млн. грн.

У рамках проєкту було проведено капітальний ремонт приміщень, облаштовано безбар'єрний доступ з кнопкою виклику персоналу. Приміщення обладнано студією звукозапису, кімнатою дизайн-мислення, переговорною й тренінговою залами. На базі новоствореного хабу відбуваються професійні тренінги й навчальні семінари для молоді. Як показала практика, протягом 2024 р. хаб зарекомендував себе як платформа для створення спільних ініціатив серед представників місцевої та переміщеної громад.

У 2024 р. було завершено реалізацію грантового проєкту із соціального згуртування «Мукачево БезМеж» за сприяння Міжнародної організації з міграції за фінансування уряду Республіки Корея вартістю 60 тис. євро. Проєкт було спрямовано на облаштування творчого простору у Мукачівському драматичному театрі задля можливості творчої реалізації серед представників різних вікових груп й облаштування камерної глядацької зали та малої сцени (обсяг фінансування 30 тис. євро), а також

організацію серії заходів творчого спрямування задля забезпечення соціальної згуртованості жителів громади, покращення комунікації місцевих жителів й ВПО (30 тис. євро).

У 2023 р. було проведено фінальну конференцію проєкту «Smart Museum - сучасні форми представлення культурної спадщини», який реалізовувався за підтримки Програми транскордонного співробітництва Угорщина-Словаччина- Румунія-Україна (HUSKROUA). За результатами грантового проєкту у Мукачівському історичному музеї створено анімаційний міні - серіал «Історія замку Паланок», експозиція «Історія Мукачівського замку», виготовлено промо-ролики, сформовано навчальні онлайн матеріали для фахівців музейної справи, відремонтовано приміщення Нижнього замку Паланок, представлено книгу історичних нарисів «Мукачівський замок «Паланок», автором якої є науковий співробітник музею О. Цільо.

Відтак, можна визначити, що активна міжнародна діяльність досліджуваної територіальної громади дозволила значно диверсифікувати джерела фінансування програм і проєктів шляхом зростання частки грантових коштів й інвестиційних ресурсів.

Варто відмітити активну участь досліджуваної громади у процесах цифровізації. Погоджуємось з позицією М. Джус, що опанування цифрових інструментів ОМС дозволяє спростити пошук ресурсів для розвитку громади [167].

Як відомо Міністерство інфраструктури України за сприяння міжнародних партнерів впровадило цифрову екосистему для підзвітного управління відновленням DREAM, яка: «створює єдиний цифровий шлях та єдине вікно для всіх проєктів відбудови та модернізації, ініційованих громадами України; платформа забезпечує їх прозору та ефективну реалізацію на національному, регіональному та місцевому рівнях» [177]. Інформацію про Мукачівську ОТГ, її інвестиційний паспорт та активні проєкти представлено у зазначеній цифровій екосистемі.

Щодо плану заходів на 2024-2027 роки із реалізації Регіональної стратегії розвитку Закарпатської області на період до 2027 року відділом економіки заповнено онлайн форму по 5-ти важливих для Мукачівської ОТГ та регіону проєктів, зокрема: реконструкція шляхопроводів по вул. Масарика Томаша та вул. Берегівська-об'їзна в місті Мукачево; влаштування системи водопідготовки на водозаборі «Окружна» потужністю 80м³/год.; влаштування сонячних електростанцій на водозаборах та каналізаційних очисних спорудах КП «Міськводоканал» Мукачівської міської ради; реконструкція каналізаційних очисних споруд та добудова 2-ї черги в м. Мукачево; будівництво аеропорту на території Мукачівської ОТГ.

Проведене дослідження засвідчило, що до деструктивних факторів, які зменшують ефективність управління Мукачівською ОТГ слід віднести інституційні фактори, які взаємопов'язані з функціями ОМС (на практиці, управлінська компонента часто зміщується у напрямку бюрократизації процесів комунікації з органами державної влади, у той час як управлінська ефективність набуває неперіоритетного значення, хоча саме остання забезпечує позитивні індикатори у сфері інвестицій, комунікації з громадськістю, брендингу, формування іміджу громади).

Окрім того, варто вказати і на те, що жителі громади й представники бізнесу не завжди довіряють ОМС, а відтак можуть виникати ситуації, за яких керівництво громади не володіє інформацією про існуючі проблеми й потреби як серед представників бізнесу, так і окремих категорій громадян. Низький рівень міжмуніципального співробітництва й міжсекторного партнерства, на нашу думку, також гальмує розвиток Мукачівської ОТГ та унеможливорює синергічність субрегіонального розвитку ТГ.



МУКАЧІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

89600, м. Мукачево, вул. Ужгородська, 26

тел./факс +380-3131-21109

Веб-сайт університету: www.msu.edu.ua

E-mail: info@msu.edu.ua, pr@mail.msu.edu.ua

Веб-сайт Інституційного репозитарію Наукової бібліотеки МДУ: <http://dspace.msu.edu.ua:8080>

Веб-сайт Наукової бібліотеки МДУ: <http://msu.edu.ua/library/>