

**Natalia Tkachuk**

*Candidate of Economic Sciences,  
Senior Lecturer at the Department of Finance  
Lesya Ukrainka Volyn National University*

## **PECULIARITIES OF FINANCIAL PROVISION OF TERRITORIAL COMMUNITIES OF UKRAINE IN THE CONDITIONS OF MARTIAL LAW**

### ***Summary***

*In Ukraine, at the current stage, in connection with the unstable macroeconomic situation, the growth of the budget deficit, the increase in the exchange rate, corruption in all echelons of power, regional development disparities and other systemic problems, the need to reform the state administration system through decentralization has arisen. From world experience, we can observe how the majority of socially and economically developed states began their growth with reforms on budget decentralization, namely, increasing the rights of territorial-administrative units. In order to obtain a socially and economically stable state, it is necessary to have a balanced budget policy, since the stability and development of the economy depend on the rational distribution of financial resources.*

### **Вступ**

В Україні, на сучасному етапі, у зв'язку з нестійкою макроекономічною ситуацією, зростанням бюджетного дефіциту, підвищенням валютного курсу, корупцією у всіх ешелонах влади, диспропорціями регіонального розвитку та іншими системними проблемами, виникла необхідність реформування системи державного управління шляхом децентралізації.

Зі світового досвіду, ми можемо спостерігати як більшість соціально та економічно розвинутих держав, розпочинали свій ріст з реформ про децентралізацію бюджету, а саме збільшення прав територіально-адміністративних одиниць. Для того аби отримати соціально та економічно стабільну державу необхідно мати збалансовану бюджетну політику, оскільки саме від раціонального розподілу фінансових ресурсів залежить стабільність та розвиток економіки.

Отже, вплив місцевих органів самоврядування на соціальну та економічну сферу у регіоні напряму залежить від фінансових ресурсів, які знаходяться у їхньому розпорядженні, саме по цій причині збільшується відповідальність за грамотне створення нових стратегій розвитку територіальної громади і контроль за місцевим бюджетом.

Для прикладу проаналізуємо бюджет Мукачівської ТГ Закарпатської області.

Мукачево – адміністративний центр Мукачівської ТГ, друге за розмірами і чисельністю населення місто після обласного центру Ужгород та центр найпотужнішої міжрайонної системи розселення Закарпатської області.

### **Розділ 1. Оцінка фінансово-економічних показників Мукачівської територіальної громади**

У структурі суб'єктів господарської діяльності Мукачівської ТГ домінують малі приватні підприємства, на другому місці – недержавні організації (громадські, благодійні, релігійні і зовсім незначна частина суб'єктів господарської діяльності, пов'язаних із сільським господарством. Основна кількість суб'єктів господарської діяльності ТГ сконцентрована у м. Мукачево. Особливістю структури суб'єктів господарської діяльності Мукачівської ТГ є наявність 19 комунальних підприємств. Відповідно до рішення Мукачівської міської ради комунальні підприємства сплачують до бюджету міста 30% чистого прибутку, що залишається після сплати податків, встановлених чинним законодавством [4, с. 166].

Мукачівська ТГ – багатогалузевий економічний центр Закарпаття. Характерною особливістю наявної структури господарського комплексу ТГ є значне переважання невиробничого сектора над виробничим.

У структурі виробничої сфери лідерство утримується за промисловістю, у т.ч. – за переробною промисловістю. Другим за значенням видом економічної діяльності є будівництво. Сільське, лісове та рибне господарство відіграють незначну роль в виробничій сфері міста. Провідними галузями невиробничого сектора у місті є торгівля, операції з нерухомим майном, транспорт та зв'язок, надання комунальних послуг.

#### *Промислове виробництво*

В промисловій галузі задіяне виробництво продукції 46 основних промислових підприємств по 15 видах промислової діяльності.

Галузями спеціалізації промисловості є машинобудування, легка та деревообробна промисловість. Промислові підприємства демонструють позитивну динаміку зростання обсягів виробництва.

Найбільшою за обсягами реалізованої промислової продукції, робіт, послуг та чисельністю працівників є обробна промисловість. Підприємства міста виробляють наступні види продукції: вироби хлібобулочні, елементи конструкції збірні для будівництва, бетон товарний, ковбасні вироби, лижі бігові, швейні вироби, солод товарний, пиломатеріали, асфальтова суміш, цегла для будівництва, електричне устаткування, ортопедичні пристрої, шкіргалантерейні вироби тощо [6, с. 639].

Підприємства галузі працюють на давальницькій сировині. Значна частина продукції підприємств експортується в країни Євросоюзу. Співпраця з іноземними партнерами дає можливість створити додаткові робочі місця, збільшити обсяги виробництва, однак, одночасно склалася залежність виробників від постачальників сировини та невизначеність на тривалу перспективу. Підприємства, функціонуючи за договорами з іноземними партнерами, повністю залежать від їхніх поставок.

Вагоме місце по реалізації продукції належить Українсько-австрійське підприємство з іноземними інвестиціями ТОВ «Фішер-Мукачево», ГТ у формі ТЗОВ завод «Флекстронікс ТЗОВ», ПАТ «Мукачівський завод «Точприлад», ТОВ «Перспектива», ТОВ «Інтер-Каштан», ТОВ «Русинія», ПАТ «Мукачівська трикотажна фабрика «Мрія». Більшість підприємств ТГ сконцентровані в місті Мукачево, однак і в сільських населених пунктах громади діє низка державних і приватних підприємств, зокрема ІП «Петро Карбо Хем-Мукачево», ТОВ «Закарпатплемсервіс», ТОВ ВТІ «Гофротара – Закарпаття», Західна нафтова група «Карпати», Кооперативне підприємство «Нижній Коропець», ТОВ «Каридія», ТОВ «Червона гора ЕКО».

#### *Будівельна діяльність*

Особливістю будівельної галузі у Закарпатській області є збереження значних територіальних диспропорцій у обсягах будівельних робіт. Високим рівнем територіального зосередження будівельних робіт відзначаються міста Ужгород та Мукачево. В цих містах сконцентровано також більшість будівельних організацій області.

Основним джерелом інвестування залишаються власні кошти підприємств та організацій. Пріоритетним напрямом роботи інвестиційного комплексу міста залишається завершення будівництва та реконструкції об'єктів соціальної сфери, роботи на яких виконувались за рахунок бюджетних коштів, відновлення роботи закладів освіти, охорони здоров'я та культури. Мале і середнє підприємництво.

В структурі підприємств за їх розмірами в Мукачівській ТГ малі і середні підприємства складають 100% загальної кількості. При цьому домінують малі підприємства – 94% від загальної кількості, у тому числі – 78% мікропідприємства. Однак, за обсягами реалізованої продукції (товарів, послуг) доля малого підприємництва значно скромніша – 20%, а за кількістю зайнятих працівників – 25%.

Загальна кількість фізичних осіб-підприємців (ФОП) у Мукачівській ТГ становила 13 780 одиниць. Однак, згідно даних Мукачівської міської ради станом на 1.03.2022 рік кількість ФОП становить орієнтовно 4106 одиниць. Статистика по м. Мукачево в певній мірі відзеркалила національну ситуацію з ФОП, однак мала свої особливості – найбільше скорочення ФОП відбулось в сфері торгівлі, будівництві, сфері

харчування. Найбільш «витривалими» виявились сфери інформатизації і телекомунікацій, переробної промисловості, операцій з нерухомим майном [3, с. 46–62].

Лідерами по кількості ФОП є такі галузі – оптова та роздрібна торгівля, діяльність ресторанів та надання послуг мобільного харчування, надання послуг перукарів, діяльність у сфері права та у сфері бухгалтерського обліку й аудиту. В значній мірі галузева спеціалізація ФОП обумовлена розвитком торговельно збутової інфраструктури, де окрім об'єктів оптової і роздрібною торгівлі різних форматів функціонує 6 ринків з продажу продовольчих і непродовольчих товарів.

#### *Мережа підтримки бізнесу*

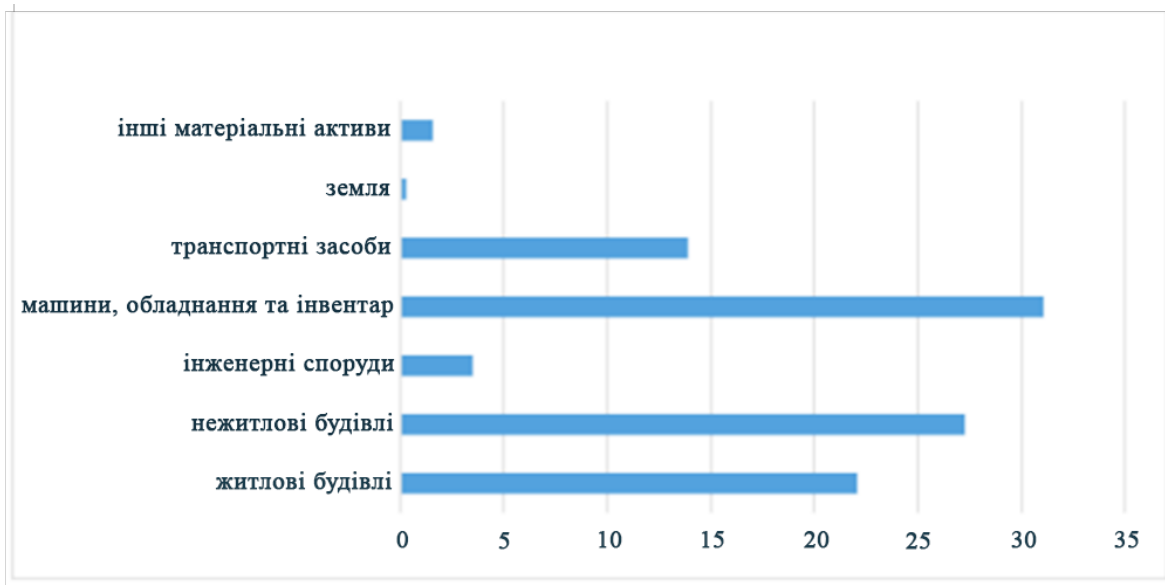
Мета інформаційно-навчального центру з енергоефективності та відновлюваних джерел енергії – підвищення обізнаності усіх верств населення, молоді, ОСББ, представників бізнесу щодо переваг ефективного використання енергоресурсів та відновлюваних джерел енергії, а також технологічних та фінансових інструментів для успішного впровадження проектів.

Мета комунального некомерційного підприємства «Агенція розвитку» – реалізація комплексної стратегії міського транспорту та просторового розвитку, надання аналітичної, дослідницької, експертної підтримки цьому процесу, реалізації програм та проектів щодо стратегічного розвитку міста Мукачево, налагодження партнерських відносин з міжнародними організаціями, містами і країнами з метою залучення кращого іноземного та українського досвіду, знань, ресурсів для реалізації та фінансування цих програм та проектів.

#### *Капітальні інвестиції*

Важливою рисою інвестиційної діяльності в Закарпатській області є посилення територіальної диференціації у розміщенні інвестицій. Одним з проявів цього процесу є збереження значного територіального зосередження інвестицій в основний капітал у індустріально розвинутих регіонах області: насамперед у містах Ужгороді (30,0%) та Мукачево (13%).

Оглянувши рис. 1 ми можемо спостерігати, що найбільша питома вага капітальних інвестицій належить машинам, обладнанню та інвентарю – 31% від загального обсягу, наступними йдуть інвестиції від нежитлових будівель – 27% до загального обсягу. Найменшою ж є витома вага землі – 1% до загального обсягу та інших матеріальних активів – 2% до загального обсягу.



**Рис. 1. Питома вага капітальних інвестицій за основними видами активів у 2022 році, у % до загального обсягу**

*Джерело: розроблено автором на підставі даних з офіційного сайту Мукачівської ТГ*

#### *Іноземні інвестиції*

Закарпатська область за останні роки займає 14 місце в загальному рейтингу регіонів України за обсягами прямих іноземних інвестицій. За даними Головного управління статистики в Закарпатській області в економіку м. Мукачево станом на 1.10.2022 інвестовано 20,46 млн. доларів США прямих іноземних інвестицій. Лідером є промислове виробництво, а саме машинобудування, де акумулюється 82% від всіх залучених коштів. Серед підприємств, які залучили найбільше іноземних інвестицій варто відзначити Українсько-австрійське підприємство з іноземними інвестиціями ТОВ «Фішер-Мукачево» (виробництво лиж та інших спорттоварів).

Маючи дані за 2014–2018 роки по динаміці основних показників іноземних інвестицій в Мукачівську територіальну громаду, та зобрашивши цю динаміку на рисунку 2.2, ми можемо спостерігати тенденцію зниження цього показника. У 2014 році він сягав – 500 доларів на одну особу, а у 2018 році він знизився до – 230 доларів на одну особу.

#### **Розділ 2. Аналіз дохідної частини бюджету Мукачівської територіальної громади**

Доходи бюджету Мукачівської міської територіальної громади на 2022 рік передбачено у сумі 1 млрд. 336 млн. 721 тис. грн.

Прогнозні показники доходів у порівнянні до надходжень 2021 року, збільшено на 140,3 млн. грн або на 11,7%, у тому числі:

– податки і збори та інші доходи загального фонду – на 109,8 млн. грн. або 13,4%;

– офіційні трансферти – на 11,9 млн. грн., або 4,2%; податки і збори та інші доходи спеціального фонду – збільшуються на 18,6 млн. грн. або на 20,9%.

Для проведення порівняльного аналізу фінансово-бюджетних показників Мукачівської територіальної громади, візьмемо дані станом на 15 листопада 2020–2022 років.

Проаналізувавши дані таблиці 1 ми можемо спостерігати, як збільшилась дохідна частина бюджету Мукачівської територіальної громади. За оперативними даними станом на 15 листопада 2020 року до бюджету Мукачівської міської територіальної громади надійшло -845,3 млн грн, а вже у 2022 році ця сума збільшилась майже вдвічі і сягнула – 1 788,8 млн. грн. Також ми можемо спостерігати, як збільшилась сума доходу від податків фізичних осіб, єдиного податку та акцизного податку від реалізації суб'єктами господарювання роздрібною торгівлі.

Таблиця 1

**Порівняльний аналіз дохідної частини бюджету  
Мукачівської територіальної громади (млн грн)**

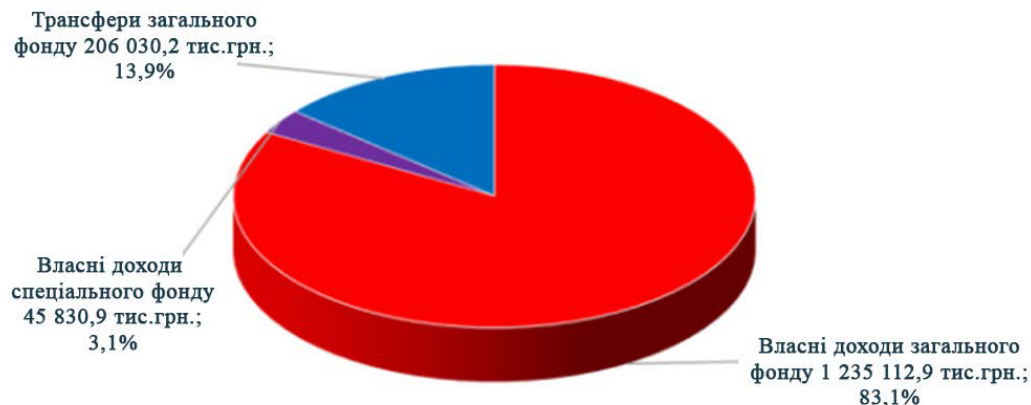
№	Назва показника	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення 2021 до 2020	Абсолютне відхилення 2022 до 2021
1	2	3	4	5	6	7
1	Загальний фонд	790,7	958,9	1737,8	168,2	778,9
2	Податки, збори та інші доходи	580,3	707,8	1492,0	127,5	784,2
3	Міжбюджетні трансферти	210,4	251,1	245,8	40,7	-5,3
4	До спеціального фонду	54,6	57,6	51,0	3	-6,6
5	Податок на доходи фізичних осіб	372,6	471,7	1186,7	99,1	715
6	Єдиний податок	74,6	97,8	103,0	23,2	5,2
7	Податок на майно	49,3	58,3	68,1	9	9,8
8	Акцизний податок з реалізації суб'єктами господарювання роздрібною торгівлі підакцизних товарів	44,5	35,6	106,0	-8,9	70,4

Продовження Таблиці 1

1	2	3	4	5	6	7
9	Акцизний податок з вироблених в Україні та ввезених на митну територію України підакцизних	23,3	26,8	6,7	3,5	-20,1
10	Власні надходження бюджетних установ	10,4	32,4	27,6	22	-4,8
11	Кошти від продажу землі	23,7	18,5	22,0	-5,2	3,5
12	Всього	845,3	1 016,5	1788,8	171,2	772,3

Джерело: розраховано автором на основі даних з офіційного сайту Мукачівської ТГ

Оглянемо структуру доходів бюджету Мукачівської територіальної громади за січень – вересень 2022 року.



**Рис. 2. Структура доходів бюджету Мукачівської територіальної громади за січень – вересень 2022 року**

Джерело: розроблено автором на підставі даних з офіційного сайту Мукачівської ТГ

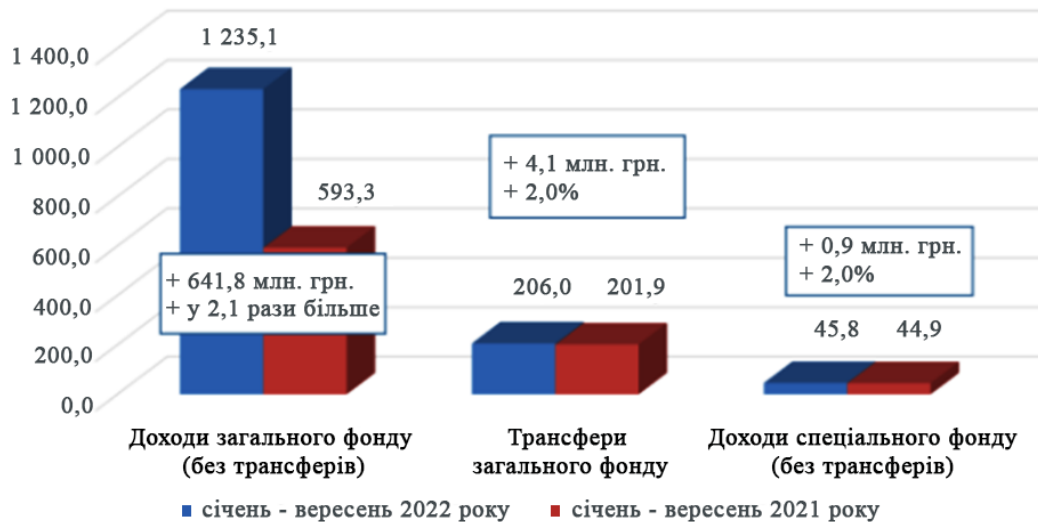
Розглянувши рис. 2 ми можемо спостерігати, що більшу частину, а саме 83,1% доходів бюджету Мукачівської ТГ становлять власні доходи загального фонду, далі йдуть трансфери загального фонду – 13,9% і потім тільки власні доходи спеціального фонду – 3,1%.

Проведемо порівняльний аналіз надходжень до бюджету Мукачівської територіальної громади за 2021 та 2022 роки.

Проаналізувавши рисунок 3 ми можемо зробити наступні висновки. Ми можемо бачити, що доходи загального фонду у 2022 році більші ніж

у 2021 році на 641,8 млн. грн., трансфери загального фонду та доходи спеціального фонду є майже однаковими, але все ж кожен на 2% більший у 2022 році в порівнянні з 2021 роком.

Видатки бюджету Мукачівської міської територіальної громади передбачаються в сумі 1 млрд. 268 млн. 569 тис. грн.



**Рис. 3. Показники надходжень до бюджету Мукачівської територіальної громади за 2021–2022 роки**

*Джерело: розроблено автором на підставі даних з офіційного сайту Мукачівської ТГ*

В таблиці 2 наведені показники структури основних видатків бюджету станом на 01.10. 2022 рік.

Таблиця 2

**Перелік основних об'єктів, видатки на які у 2022 році будуть проводитися за рахунок коштів бюджету розвитку**

№	Назва показника	Кількість грн.
1	Реверсна дотація	35 848 600,00
2	Органи місцевого самоврядування	55 224 635,43
3	Освіта	321 280 834,71
4	Охорона здоров'я	182 626 933,52
5	Соціальний захист та соціальне забезпечення	295 324 246,48
6	Культура і мистецтво	23 771 963,96
7	Фізична культура і спорт	5 454 412,51
8	Житлово-комунальне господарство	125 210 742,78
9	Утримання та розвиток автомобільних доріг та дорожньої інфраструктури	34 603 908,01
10	Будівництво та регіональний розвиток	44 004 444,11

*Джерело: розраховано автором на основі даних з офіційного сайту Мукачівської ТГ*



Проаналізувавши таблицю 2, ми можемо спостерігати, що в цілому видаткова частина бюджету міста стабільно зберігає соціальну спрямованість: в середньому близько 70% видатків спрямовуються на такі галузі як соціальний захист і соціальне забезпечення, освіта, охорона здоров'я.

Станом на 06 квітня 2022 року з бюджету територіальної громади профінансовано 11,1 млн. гривень, зокрема:

- 9,1 млн. грн. спрямовано на Програму поліпшення умов несення служби, організації виховного та навчального процесу у військовій частині А1556;

- 16,6 тис. грн. – на виплату заробітної плати;

- 43,9 тис. грн. – на поточні видатки;

- 1,82 млн. грн. – на оплату комунальних послуг за березень 2022 року установ освіти територіальної громади, КНП «ЦПМСД» та КНП «Мукачівська ЦРЛ»;

- 189,5 тис. грн. – на придбання продуктів харчування для дитячих садочків громади.

### **Розділ 3. Сценарії, переваги та ризики розвитку територіальних громад України (на прикладі Мукачівської територіальної громади)**

#### *Порівняльні переваги Мукачівської ТГ*

Найважливішими сильними сторонами Мукачівської ТГ є її розміщення в центрі Закарпатської області на міжнародному транспортному коридорі № 5 Трієст – Любляна – Будапешт – Братислава – Ужгород – Львів (Італія, Словенія, Угорщина, Словаччина, Україна) та порівняна рівновіддаленість від основних митних переходів з країнами Європейського Союзу.

Перспектива побудови на території ТГ міжнародного аеропорту, на базі колишнього військового аеродрому, сприятиме залученню як нових інвестицій, так і збільшення в перспективі кількості туристів, що відвідують регіон. Наявність таких вагомих переваг дозволяє формувати на території громади потужний транспортно-логістичний вузол з відповідною обслуговуючою інфраструктурою.

Наявність в місті відгалуження колії європейського стандарту, що сполучає громаду і область загалом з Угорщиною та Словаччиною сприятиме розвитку логістики з переміщення пасажирів та вантажів у найближчій перспективі.

Крім цього, перевагами Мукачівської громади є наявність діючих промислових підприємств, у тому числі з іноземним капіталом – «Флекстронікс», «Фішер-Мукачево», «Точприлад» які забезпечують зайнятість населення з вищою, ніж в середньому по області, заробітною

платою. Позитивний досвід роботи іноземних інвесторів сприятиме залученню на територію Мукачівської ТГ нових високотехнологічних виробництв та збільшення кількості населення. Наявність на території громади вищих навчальних закладів різного рівня акредитації від училища до університету дає можливість готувати фахівців під існуючі потреби ринку.

Багатогранна культурно-історична спадщина з її перлиною – замком «Паланок» та традиційними фестивалями, дозволяє розвивати туризм та супутній до нього бізнес, а також долучати до достатньо прибуткової діяльності велику кількість представників малого та середнього бізнесу. Активна участь міста в транскордонній співпраці та різноманітних грантових програмах дозволить залучити до неї усю територію новоствореної ТГ.

Залучення території новоствореної ТГ до економічного розвитку може дати добрий поштовх до пришвидшеного зростання надходжень до місцевого бюджету та формування більш спроможної та конкурентної громади.

#### *Виклики Мукачівської ТГ*

В громаді поки що не сформоване середовище для використання потенціалу молодих активних людей. Створення нових громадських просторів сприяло б згуртуванню молоді та надавало їм можливість для креативного творення нового середовища громади. Це б запобігало відтоку молодих людей як у більші міста України, так і за кордон.

Відсутність в місті і на території ТГ інфраструктури підтримки бізнесу негативно впливає на розвиток малого підприємництва та збільшення відсотку економічно активного населення.

Тенденція до зменшення впливу Мукачівської громади на баланс експортно-імпортних операцій та залучених інвестицій у загальнообласному вимірі свідчить про зростання конкуренції між громадами Закарпаття та своєчасного реагування на існуючі виклики.

Мукачево не відрізняється від інших міст України по зношеності комунальної інфраструктури, що призводить до значних витрат на їх відновлення та модернізацію і це, в свою чергу, не дозволяє укладати достатньо коштів в нові проекти розвитку.

Нерозвиненість супутньої туристичної інфраструктури та недостатня кількість сформованих туристичних продуктів спричиняє позиціонування, на даний момент Мукачева, як міста одностороннього відвідування. Для збільшення кількості туристів, що залишаються на території громади на кілька днів, необхідно формувати якісні туристичні продукти, розвивати туристичну інфраструктуру та збільшувати кількість і атракційність щорічних фестивалів та культурних заходів,

використовуючи як відомий замок «Паланок», так і інші цікаві об'єкти на території громади.

Через розбіжності до сьогодні в стосунках між міською та обласною і районною владою значні кошти з державного бюджету, які розподіляються на конкурсних засадах, не доходили до громади. З огляду на системні зміни в країні проблема взаємовідносин «центр-регіон-громада» буде поступово вирішуватись, що дасть можливість громаді більшого доступу до державних джерел фінансування. При цьому також необхідно звернути більше уваги на можливості залучення додаткового фінансування з доступних джерел міжнародної технічної допомоги, ресурсів міжнародних фінансових організацій.

Також уже зараз необхідно готувати інфраструктурні проекти, які можуть бути профінансовані в рамках Угоди про асоціацію з ЄС у новому програмному періоді з 2021 по 2027 роки.

#### *Ризики Мукачівської ТГ*

Громада Мукачівської ТГ має достатньо обмежені можливості щодо працевлаштування добре освіченої молоді. У зв'язку з чим багато молодих людей виїжджає на навчання в інші міста і більшість з них вже не повертається. На даний момент недостатньо використовуються можливості Мукачівського державного університету для утримання молоді в громаді. З огляду на це необхідно сприяти створенню можливостей для розвитку нових креативних індустрій на території громади, які б використовували сприятливі природно-кліматичні умови проживання та географічне положення міста як додатковий позитивний фактор.

Існуючі на території громади виробничі потужності не зможуть в майбутньому залучати необхідну кількість працівників, так як це порівняно низькооплачувана робота, яка не може конкурувати з доходами працівників сфери інформаційно-комунікаційних технологій, якими в основному займаються молоді люди.

Передача повноважень з державного на базовий рівень без передачі фінансового забезпечення делегованих повноважень, може призвести до значного скорочення бюджету розвитку об'єднаної територіальної громади.

Побудова найближчим часом найбільшого в Європі заводу з виробництва спортивного спорядження фірми HEAD на Вінниччині може спричинити зменшення попиту на продукцію фірми «Фішер» та скорочення виробництва в Мукачеві з відповідними наслідками для економіки громади.

Підсумовуючи побудуємо таблицю, у якій зобразимо сильні та слабкі сторони розвитку Мукачівської територіальної громади.

## Сильні та слабкі сторони розвитку Мукачівської ТГ

№	Слабкі сторони	Сильні сторони
1	2	3
1	Нерозвиненість інфраструктури підтримки мікро- та малого бізнесу	Вигідне логістичне положення Мукачівської ТГ – центр Закарпаття, прикордонна зона, перехрестя міжнародних автомагістралей та міжнародних залізничних колій
2	Значне падіння іноземних інвестицій	Розвинута промисловість, яка базується на крупних бюджетоутворюючих підприємствах Мукачівської ТГ, у тому числі з іноземним капіталом – Флекстрікс», «Фішер-Мукачево», «Точприлад»
3	Залежність підприємств легкої, машинобудівної промисловості від давальницької сировини іноземних партнерів та замовників	Значна частина продукції підприємств експортується в країни Євросоюзу
4	Недостатній рівень фонду розвитку Мукачівської ТГ (менше 4% загальних доходів), що не дозволяє розвиватись місту та сільським населеним пунктам	Активний перехід на альтернативні джерела енергії підприємств
5	Зношеність комунальної інфраструктури та інженерних мереж. Незадовільний стан комунальних очисних споруд та недостатність місцевих коштів на їх реконструкцію	Високий внутрішній дохід міста Мукачево – більше 50% загального доходу міста
6	Низька якість послуг та неефективне використання енергетичних ресурсів підприємствами водопровідно-каналізаційного господарства	Наявність 19 комунальних підприємств
7	Недостатній рівень навчально-матеріальної бази закладів і установ освіти, питання профільних шкіл	Мукачівський державний університет, який здійснює підготовку фахівців за освітніми програмами по менеджменту, фінансам, бухгалтерському обліку та туризму

1	2	3
8	Недостатній кількісний і якісний склад працівників бюджетної сфери (освіта, медицина)	Наявність значної кількості успішно реалізованих міжнародних і національних проектів, зокрема в сфері енергетичних мереж, залізничного сполучення, медицини
9	Відсутність системи утилізації та переробки твердих побутових відходів	Запровадження нових форм громадської активності (Громадський бюджет м. Мукачево)
10	Значна кількість представників (за неофіційними даними – до 10 тис. осіб) ромської меншини, яка недостатньо інтегрується в суспільне життя громади	Наявність активного сектору неурядових організацій національних меншин, які проводять активну діяльність та співпрацюють з міською радою
11	Низький рівень соціальної активності та високий рівень безробіття молоді	Ефективне функціонування системи надання адміністративних послуг для підприємців і громадян з перспективою подальшого розширення його роботи
12	Недостатня кількість дошкільних навчальних закладів міста Мукачево, особливо в нових мікрорайонах	Багата і давня історично-культурна спадщина (замок “Паланок”, Свято- Миколаївський монастир), на базі яких проводяться щорічні фестивалі та культурні заходи

Отже, проаналізувавши всі дані таблиці 3 ми можемо спостерігати, що існує достатня кількість як слабких, так і сильних сторін у розвитку Мукачівської територіальної громади. Таким чином можемо сказати, що перспектив на покращення економічної та соціальної сфери у Мукачівської ТГ достатньо, та головним буде ефективно та тверезо побудувати сценарій розвитку громади, аби збільшити її сильні сторони та мінімізувати слабкі.

Також оглянемо можливості та загрози, які виникають на шляху розвитку Мукачівської територіальної громади.

Проаналізувавши дані таблиці 4 ми можемо спостерігати що існує досить велика кількість загроз на шляху розвитку Мукачівської територіальної громади. Та найсерйознішою загрозою є війна в Україні. Так як досить важко планувати та дотримуватись сценаріїв розвитку під час постійних обстрілів інфраструктури та всієї території. Але бачимо, що також існує багато можливостей на покращення економічної ситуації в громаді, що безпосередньо спонукає вірити у кращий розвиток сценарію.

**Можливості та загрози розвитку Мукачівської ТГ**

№	Можливості	Загрози
1	Послідовність України щодо виконання вимог Асоціації Україна-Європейський Союз	Посилення міграційного скорочення населення міста. Виїзд кваліфікованої робочої сили за кордон у зв'язку із низькою заробітною платою в Україні та війною
2	Збільшення допомоги з боку ЄС, зокрема у рамках програм транскордонного співробітництва	Від'ємні показники демографії та старіння населення в рамках загальнодержавної тенденції.
3	Завершення процесу створення на території громади міжнародного аеропорту «Мукачево», прийняття відповідних державних рішень та фінансової допомог	Гальмування судової реформи та реформи органів правопорядку. Наростання негативних явищ – корупція, злочинність, контрабанда, наркотрафік
4	Подальший розвиток залізничної інфраструктури на прикордонній території	Військові дії
5	Покращення доступу до фінансових ресурсів програм державної та міжнародної технічної допомоги Україні, у тому числі завдяки створенню ТГ	Корупція та інфляційні процеси в Україні, що впливають на загальний інвестиційний клімат, доступ до дешевих кредитів
6	Продовження розпочатих реформ в Україні, особливо в сфері децентралізації, освіти, медицини, підтримки малого і середнього бізнесу	Незавершеність галузевих реформ, що гальмує проведення необхідних змін на місцевому рівні
7		Зростання міжнаціональної напруженості у зв'язку із дією Закону України «Про мову» та політикою сусідньої Угорщини. Активізація провокацій та конфліктів
8		Глобальні зміни клімату. Наявність загрози природних катаклізмів, особливо паводків на річці Латориця

Виклики, визначені в результаті аналізу слабких сторін та можливостей:

1. Продовження реформ в Україні, розширення міжнародної матеріально-технічної підтримки, а також – імовірно збільшення бюджетного фінансування на розвиток громад можуть сприяти підвищенню матеріальної бази ОТГ, в т.ч. – в комунальній сфері, впровадженню інформаційних технологій і електронного документо-

обігу, формуванні нової містобудівної документації, створенню нових місць відпочинку та дозвілля, розвитку сфери побуту, формуванню якісної інженерно-транспортної інфраструктури. [6, с. 268].

2. Ці ж фактори, наряду зі зростаючим попитом на екологічно чисту продукцію АПК та розширенням партнерства з провідними країнами світу і пріоритетний розвиток малого та середнього бізнесу та розширення кредитних програм для фермерів мають допомогти в зменшенні залежності бюджету від основних платників податків, зниженню тінізації місцевої економіки, активізації мешканців та бізнесу, відродженню престижності робітничих професій і стануть вагомим стимулом до підвищення рівня кваліфікації працівників.

3. Розширення співпраці з іноземними партнерами, надання матеріально-технічної підтримки, розвиток альтернативної енергетики, в певній мірі – розвиток малого і середнього бізнесу та зростаючий туристичний інтерес створюють передумови для вирішення питань зі стихійними сміттєзвалищами і зниженням тиску на екологію громади з боку крупного бізнесу та формують умови позиціонування громади на ринку туристичних послуг.

Ризики, визначені в результаті аналізу загроз і слабких сторін:

1. Згортання реформ, зміна політичного курсу країни, посилення конфлікту на сході та покладання на місцеві громади додаткових соціальних повноважень без надання відповідних матеріальних і фінансових ресурсів посилять ризики, пов'язані з оновленням матеріально-технічної бази в соціальній сфері, вирішенням дорожньо-інфраструктурних питань, підтримкою бізнесу.

2. Згортання реформ, зміна політичного курсу країни, певною мірою – тиск великих агрохолдингів, негативно позначається на активності населення громади, подальшій тінізації економіки, відтоку населення (в першу чергу – кваліфікованих робітників), загальній екологічній ситуації.

3. Зміна політичного курсу країни, нестабільність гривні та тиск великих агрохолдингів також можуть негативно позначитися на наповненні бюджету громади, стримуватимуть підприємницькі ініціативи, розвиток комунального сектору, офіційне працевлаштування мешканців. Порівняльні переваги, визначені в результаті аналізу сильних сторін та можливостей:

1. Розширення та диверсифікація зовнішньоекономічних зв'язків України у напрямку поглиблення зовнішньоекономічних відносин з країнами Європейського союзу, Азії та Африки, покращення інвестиційного клімату, сприятимуть посиленню інтересу до держави з боку інвесторів, а також – розширенню матеріально-технічної підтримки країни і зростанню бюджетного фінансування. Зазначені процеси стимулюватимуть розвиток бізнесів, розміщених на території ОТГ

(зокрема – сільськогосподарського сектору та асфальтного заводу), а також ефективного використання вільних земельних ділянок, площ та приміщень і розробку природних копалин. Зростання ділової активності в громаді має забезпечити належний рівень зайнятості населення.

2. Зростаючий попит на екологічно чисті продукти харчування, збільшення зацікавленості до України з боку західних партнерів і відродження інтересу до туризму в Україні дають можливість громаді ефективно використати наявні природно-рекреаційні ресурси та історико-культурну спадщину, вигідне географічне положення. Основний акцент може бути зроблений на розвитку зеленого туризму, відпочинку і рекреації, сфері переробки та харчовій промисловості, лісовому господарстві, логістиці.

3. Покращення економічної ситуації, відновлення транспортно-експлуатаційного стану автомобільних доріг загального користування, річкових перевезень, підтримка кооператорів та фермерів, збільшення бюджетних надходжень і іноземної матеріально-технічної допомоги стимулюватимуть посилення підприємницької і особистісної свідомості мешканців громади, що знайде своє відображення в збільшенні кількості суб'єктів господарювання і їхній роботі в інтересах громади.

Стратегічне планування розвитку міста Мукачеве розпочалося в лютому 2019 року в статусі міста обласного підпорядкування, а в подальшому – поступової трансформації в Мукачівську міську об'єднану територіальну громаду. Станом на листопад 2022 року процес формування ТГ ще не завершився. Очікується доєднання до міста ще кількох прилеглих сільських громад. З огляду на це затверджена в цьому році Стратегія потребуватиме актуалізації з урахуванням долучених до Мукачівської ТГ нових громад.

В Україні не завершена адміністративно-територіальна реформа, що також буде мати вплив на ті функції, які буде змушене забезпечувати місто Мукачеве як центр укрупненого Мукачівського району.

Перспектива подальшого розвитку стосунків України з ЄС в межах угоди про Асоціацію дає надію на пошкваллення транскордонних програм та збільшення інфраструктурних інвестицій на прикордонних територіях [5, с. 116].

Побудова впродовж планувального періоду нового міжнародного аеропорту на території Мукачівської ТГ буде потужним поштовхом для розвитку економіки громади і Закарпатської області в цілому.

Війна в Україні та активне проведення реформ та змін в економіці країни призведе до зростання загального кредитного рейтингу України, що позитивно вплине на інвестиційну діяльність, зокрема на прикордонних з ЄС територіях.



Відсутність в найближчі 4 роки виборчих процесів національного рівня сприятиме політичній стабілізації у країні загалом і в Мукачівській ТГ зокрема [4, с. 166].

Моделювання сценаріїв розвитку Мукачівської ТГ на період до 2027 року можливе лише з урахуванням вищезазначених суспільно-політичних та соціально-економічних процесів.

#### *Базові сценарні припущення*

Через війну економіка України перебуває у дуже важкому та критичному стані, та навіть допомога партнерів не дає змогу нам її розвивати, а просто підтримує її у критичному стані. Також нам необхідно буде багато років щоб відновити її до того рівня, який був в довоєнний період.

Торгові відносини з РФ замінені більш активними відносинами з ЄС та країнами Близького Сходу, Азії, США та Канадою.

Велика кількість коштів йде на військо та на оборону держави. Дуже багато зруйнованих житлових будівель та потужних виробництв у державі. Також ворог постійно наносить удари по критично важливій інфраструктурі, що суттєво відображається на розвитку всіх територій держави.

В Україні поступово впроваджуються стандарти ЄС в усіх сферах життя, у тому числі у сфері виробництва.

Доступ підприємств до кредитного капіталу в найближчі два – три роки буде обмеженим через достатньо високі банківські відсотки.

Стабілізація національної валюти сприятиме стабільному розвитку економіки. Що наразі є дуже важким кроком.

Реалізація реформи з децентралізації влади, перерозподілу податкових надходжень між державним та місцевими бюджетами на користь останніх сприятиме підвищенню рівня фінансової забезпеченості територіальних громад.

Створення укрупненого Мукачівського району сприятиме розвитку в місті нових структур та сервісів.

Побудова нового міжнародного аеропорту з супутньою інфраструктурою на території Мукачівської ТГ. Україна отримає доступ до низки програм Європейського Союзу та технічну допомогу на регіональний розвиток.

#### *Песимістичний сценарій*

Громада Мукачівської ТГ рухається по інерції, суспільно-економічний стан країни не сприяє її розвитку. Розглянемо варіант, при якому військовий конфлікт заморозиться.

Стратегія розвитку України до 2027 року передбачає реалізацію низки великих інфраструктурних проектів на території Закарпатської області, які мають відношення і до Мукачівської ТГ. Але плани залишаються лише на папері. Неофіційне протистояння між владами різних рівнів

заважає розвитку громади. Кошти Державного фонду регіонального розвитку (ДФРР) і надалі розподіляються в «ручному» режимі і до Мукачівської ТГ не доходять.

Новостворений територіальний поділ Закарпатської області призвів до збільшення витрат Мукачівської ТГ на утримання соціальної інфраструктури частини Мукачівського району без компенсацій цих витрат.

Побудований у Вінниці завод спортивного спорядження HEAD поступово переманює фахівців з Мукачева до себе, чим створює кадрові проблеми Мукачівському заводу Фішер, що в свою чергу призводить до зменшення виробництва продукції.

Велика кількість коштів йде на реконструкцію підприємств, виробництв, житлових будівель, доріг та критичної інфраструктури.

Міграційні процеси продовжуються. Збільшується кількість внутрішньо переселених українців. Демографічна криза щораз більше впливає на ситуацію в місті. Кількість студентів стрімко падає і Мукачівський державний університет опиняється у досить скрутній ситуації. Активні кампанії країн-сусідів політикою залучення українських студентів у свої вищі навчальні заклади погіршують ситуацію.

Відкриття ринку праці Німеччини для офіційного працевлаштування українців призводить до стрімкого збільшення кількості трудових мігрантів.

Велика кількість громадян залишаються за кордоном.

Відсутність структур та ефективних механізмів підтримки бізнесу на території громади та несприятливе законодавство України можуть мати відображення у припиненні зростання кількості осіб, що залучені до малого та середнього підприємництва. Посилюватиметься проблема зайнятості в селах Мукачівської ТГ.

При відсутності вкладень у комунальну інфраструктуру збільшиться кількість технічних аварій пов'язаних зі зношеністю як мереж, так і обладнання.

Структура економіки громади не змінюється і нові індустрії, пов'язані зі SMART спеціалізацією Закарпатської області, оминають Мукачівську ТГ. Зовнішні впливи національного та релігійного характеру загрожують існуванню громадського спокою в Мукачівській ТГ та призводять до виникнення конфліктних ситуацій.

Рівень інвестицій в розрахунку на одну особу продовжуватиме стрімко падати.

Глобальні зміни клімату призводять до щораз частіших паводків з більшою руйнівною силою. На ліквідацію наслідків йде все більше ресурсів громади [7, с. 483].

Такий сценарій впливає із нинішньої, статистично зафіксованої динаміки економічного розвитку в Україні, Закарпатській області та

м. Мукачево, проте він не враховує можливостей, які впливають із глобальних змін, що відбуваються протягом 2022 року і будуть продовжуватись у 2023 році та можуть внести суттєві корективи в такий сценарій.

### *Оптимістичний сценарій*

Громада активно використовує можливості в умовах швидкого суспільно-економічного розвитку країни, та війна з РФ закінчується нашою перемогою.

За цим сценарієм Мукачівська ТГ максимально використовує соціально-економічні перетворення в країні. Україна починає стабілізувати економічний стан.

Одним із найважливіших пріоритетів стане швидке впровадження адміністративно-територіальної реформи, зміцнення фінансової основи громади та зменшення диспропорцій між рівнем життя в місті Мукачево та селах громади.

Конкуренція на ринку між виробництвами різного напрямку призводить до конкуренції за кадри, збільшення зарплат працівників і відповідно відрахувань до місцевого бюджету.

В Мукачівському державному університеті впроваджуються нові методики навчання студентів та програми адаптуються до потреб ринку праці. До викладання залучаються передові фахівці-практики. Університет перетворюється з місця навчання на місце творення нового. Студенти розпочинають бізнес в сфері креативних індустрій з надзвичайно високою в Україні доданою вартістю ще під час навчання і Мукачево перетворюється на швидко зростаючий центр сучасної економіки. Нові студентські кампуси сприяють престижності навчання в Мукачівському державному університеті.

Побудований міжнародний аеропорт сприяє збільшенню кількості мешканців громади, для яких мобільність один з основних критеріїв вибору місця проживання.

Активна промоційна кампанія та зручна транспортна логістика залучає в місто щораз більше туристів, що відвідують численні традиційні фестивалі. Туристичні маршрути та добре організований супровід дозволяють відвідувати туристично-привабливі об'єкти та місця Закарпаття повертаючись на ночівлю в Мукачево.

Вимушено емігровані громадяни повертаються в Україну.

Активно розвивається малий і середній бізнес, що надає послуги в сфері туризму.

Зміни в системі адміністративного устрою забезпечать фінансовими ресурсами територіальну громаду. Передача повноважень з управління ресурсами території зміцнить ресурсну базу. Почне розвиватися соціальна та комунальна інфраструктура громади, що стане базисом для підвищення якості життя місцевого населення.

### *Реалістичний сценарій*

Реалізуються заходи, спрямовані на розвиток Мукачівської ТГ, хоча суспільно-економічний стан країни не сприяє такому розвитку.

Сценарій ґрунтується на об'єктивних та суб'єктивних стримуючих факторах при швидкій модернізації країни, регіону та Мукачівської ТГ. За цим сценарієм впровадження реформ на території громади стикається з певними труднощами правового, фінансового та організаційного характеру.

Громада прикладає максимум зусиль для свого розвитку і за рахунок цього скорочення населення мінімальне і має набагато кращий показник ніж в середньому по країні.

Програма розвитку макрорегіону «Карпати» має позитивний вплив на територію ТГ і впроваджується на базовому рівні.

Зусилля місцевої влади призводять до покращення соціально-економічної ситуації в громаді, але не настільки швидкими темпами, як це хотілося б мешканцям.

Укрзалізниця не сприятиме розбудові Мукачівського транспортно-логістичного хабу через внутрішні проблеми.

Сподівання лише на транскордонні програми співробітництва ЄС наявність в місті команди фахівців, які здатні підготувати якісні проекти в рамках нових конкурсних програм та в подальшому їх впровадити.

Поступове покращення комунальної інфраструктури в комплексі з іншими заходами сприятиме покращенню позиції міста в рейтингу міст комфортних для проживання.

Основними партнерами влади Мукачівської ТГ мають стати економічно активні громадські організації та креативна молодь, орієнтовані на розвиток власної громади.

Суспільна підтримка дій місцевої влади як на місцевому, так і регіональному рівнях може вплинути на перехід до оптимістичного сценарію.

### **Висновки**

Отже, підведемо підсумки:

1. Мукачево – багатогалузевий економічний центр Закарпаття. Згідно Генеральної схеми планування території України місто Мукачево має статус «промислового центру». Виробничий сектор господарського комплексу міста відіграє досить значну роль в розвитку та життєдіяльності міста та громади в цілому. Сільське, лісове та рибне господарство відіграють значну роль в виробничій сфері ТГ. Стан аграрного сектору в Мукачівській ТГ, як і Закарпатської області загалом, знаходиться в кризовому стані і потребує серйозного реформування.

У структурі виробничої сфери за чисельністю працівників лідерство утримується за промисловістю.

2. Вигідне логістичне положення Мукачівської ТГ, прикордонна зона, перехрестя міжнародних автомагістралей та міжнародних залізничних колій, які сполучають Україну з країнами Європейського Союзу дають можливість розвитку великих бюджетоутворюючих підприємств Мукачівської ТГ, у тому числі з іноземним капіталом. При цьому значна частина продукції підприємств експортується в країни Євросоюзу. Співпраця з іноземними партнерами дала можливість створити додаткові робочі місця, збільшити обсяги виробництва, однак складається залежність виробників від постачальників сировини та невизначеність на тривалу перспективу.

3. На фоні певного спаду промислового потенціалу Мукачево, що підтверджується зменшенням прямих іноземних інвестицій (акціонерного капіталу) в економіку, збільшенням кількості збиткових підприємств, війною в країні спостерігається зростання малого підприємництва, яке є невід'ємною складовою економіки Мукачівської ТГ та значною мірою визначає темпи розвитку економіки, її структурну трансформацію, сприяє насиченню ринку споживчими товарами та послугами. Посилюється значення малого бізнесу як джерела наповнення бюджету. Завдяки функціонуванню малого бізнесу зменшується тиск на місцевий бюджет, що пов'язано із зниженням витрат на соціальний захист безробітних. Проблемними питаннями також залишаються застаріле технічне оснащення окремих промислових підприємств, нестача кваліфікованих кадрів та критичний стан української економіки загалом.

4. Провівши порівняльний аналіз дохідної частини бюджету Мукачівської територіальної громади за 2020 по 2022 роки ми побачили, що не дивлячись на складну економічну ситуацію в Україні, більшість показників та загальна сума дохідної частини має тенденцію збільшення.

5. Проаналізувавши дані видаткової частини бюджету Мукачівської територіальної громади станом на 01.10.2022 рік ми побачили що основну частину видатків громади отримують освітня, соціальна сфери та охорона здоров'я.

6. У Мукачівській територіальній громаді є великі перспективи до розвитку, але на шляху покращення економічної та соціальної сфер є багато викликів та ризиків. Основною перепоною до фінансового покращення є війна в Україні. Вражена інфраструктура та дуже велика кількість внутрішньо переселених громадян безумовно зачіпає та стосується всіх територій та їх розвитку.

7. Цілі та завдання стратегії досягаються й реалізуються через конкретні проекти та заходи у відповідності до Плану реалізації проектів та виконання завдань. Через нестабільну ситуацію в країні досить важко

побудувати єдину стратегію розвитку Мукачівської територіальної громади. Так як майбутнє залежить від багатьох чинників та факторів, які неможливо спрогнозувати. Саме через це ми розглянули три різних сценарії розвитку громади, за різних обставин та перспектив на розвиток.

### Список використаних джерел:

1. Офіційний сайт Мукачівської територіальної громади. URL: <https://mukachevo-rada.gov.ua/>
2. Самборська О.Ю., Колесник Т.В. Оцінка сучасного стану та напрями розвитку об'єднаних територіальних громад в умовах децентралізації. *Економіка АПК*. 2019. № 11. С. 96.
3. Піддубна О.О., Підгурський О.І. Статистичний аналіз показників сталого розвитку територіальної громади. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*, 2017. № 1. С. 46–62.
4. Територіальна організація влади: Напрями змін / за заг. ред. д. держ. упр., проф. Куйбіди В.С. Львів : Видавництво «Астролябія», 2013. 166 с.
5. Децентралізація влади: від потреби до реалізації. Київ : ІКЦ «Легальний статус», 2013. 116 с.
6. Соціально-економічні засади розвитку територій (економіка, підприємництво, менеджмент): монографія / М.Й. Малік, М.Ф. Кропивко, О.Г. Булавка [та ін.] ; за ред. М.Й. Маліка. Київ : ІАЕ, 2012. 639 с.
7. Стегней М.І. Сталий розвиток територій в умовах децентралізації: від теорії до практики : монографія. Миколаїв : Швець В.Д., 2014. 483 с.

### References:

1. Ofitsiyni cait Mukachivckoi terytopyalnoi hpomady [The official website of the Mukachevo territorial community]. Available at: <https://mukachevo-rada.gov.ua/>
2. Samborska O.Yu., Kolesnyk T.V. (2019) Otsinka suchasnoho stanu ta nappiamy pozvytku obiednanykh terytopyalnykh hpomad v umovax detsentpalizatsii [Assessment of the current state and directions of development of united territorial communities in conditions of decentralization]. *Economy of agriculture*, no. 11, pp. 96.
3. Pidubna O.O., Pidgurskyi O.I. (2017) Statyctychnyi analiz pokaznykiv staloho pozvytku terytopyalnoi hpomady [Statistical analysis of indicators of sustainable development of the territorial community]. *Economy. Finances. Management: topical issues of science and practice*, no. 1, pp. 46–62.
4. Kuibidy V.S. (2013) Terytopialna ophanizatsiia vlady: Nappiamy zmin [Territorial organization of power: Directions of changes/by general ed.d.state manager]. Lviv: Astrolyabia Publishing House, 166 p.
5. Detsentpalizatsiia vlady: vid potpeby do pealizatsii (2013) [Decentralization of power: from need to implementation]. Kyiv: ICC "Legal status", 116 p.
6. Malik M.Y., Kropyvko M.F., Bulavka O.G. (2012) Cotsialno-ekonomichni zacady pozvytku terytopyi (ekonomika, pidppriemnytstvo, menedzhment): monohpafiia [Socio-economic principles of territorial development (economics, entrepreneurship, management): monograph]. Kyiv: IAE, 639 p.
7. Stegnei M.I. (2014) Stalyi pozvytok terytopyi v umovax detsentpalizatsii: vid teopii do ppraktyky : monohpafiia [Sustainable development of territories in conditions of decentralization: from theory to practice: monograph]. Mykolaiv: V.D. Shvets, 483 p.