

Зміст

<b>АНАЛІЗ ЗГУРТУВАНЬ .....</b>	<b>2</b>
Територіальне згуртування.....	2
Економічне згуртування.....	7
Соціальне згуртування.....	12
Фактори, що зміцнюють згуртування – фактори, що послаблюють згуртування.....	15
<b>ІНТЕГРОВАНА СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ .....</b>	<b>18</b>
Концептуальні рамки планованого розвитку .....	18
Цілі планованого розвитку.....	19
Сценарії розвитку.....	19
Ендогенні джерела цільової структури.....	19
Цільова структура стратегії.....	20
Функції ЄОТС Тиса .....	21
Пропоновані пріоритетні осі .....	22
Мапа фінансових ресурсів .....	27
Менеджмент реалізації стратегії .....	28
Графік реалізації стратегії.....	30
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>31</b>
Мапа фінансових ресурсів (таблиця) .....	31
Пропонований графік дій (таблиця) .....	44

Необхідною передумовою здійснення пропонованих втручачь є ретельно підготовлений матеріал для ЄОТС Тиса обсягом майже на 300 сторінок. Але в інтересах того, щоб даний документ досяг якомога ширшої публіки зацікавлених у покращенні долі регіону учасників, автори запропонували виготовити і виготовили скорочений варіант даного документа. Мета даного документа – це стисле підведення підсумків загального аналізу ситуації, а також забезпечення швидкого ознайомлення зі стратегією на базовому рівні.

## **АНАЛІЗ ЗГУРТУВАНЬ**

До аналізу ситуації, що закладає основу розробки стратегії (відповідно до очікувань бюджетного циклу ЄС 2014-2020 рр.) ми підходили зі сторони згуртування, і під час цього аналізу згуртувань ми згрупували їх у територіальній, економічній та соціальній інтерпретаціях. У рамках територіального згуртування ми аналізуємо регіональну просторовість, просторовість мережі населених пунктів, прохідність через кордон та міжінституційну просторовість. Класичний галузевий підхід в основному ми висвітлюємо у розділі про економічне згуртування, у такому комплексному підході, який у першу чергу підкреслює спільні, а також взаємодоповнюючі економічні особливості регіону, окремо згадуючи про недоліки, дисгармонію, а також про можливості та інфраструктурний потенціал. А через соціальне згуртування ми аналізуємо демографічний стан регіону, його соціальне становище, наявні соціальні відносини та можливості міграції робочої сили та зайнятості. І нарешті, після підведення підсумків про завдання визначених згуртувань, роботу, що закладає основу стратегії, ми завершуємо з'ясуванням рамок проектування (різних рівнів), які торкають інтереси регіону, забезпечуючи цим відповідність цілей матеріалу всім релевантним локальним, регіональним, національним проектним матеріалам та програмам, а також проектним матеріалам та програмам ЄС. Цей підхід до аналізу ситуації, що трохи відрізняється від традиційного, краще служить ідентифікації можливостей інтегрованого розвитку та стратегічному обґрунтуванню розвитку з регіонального та галузевого аспектів.

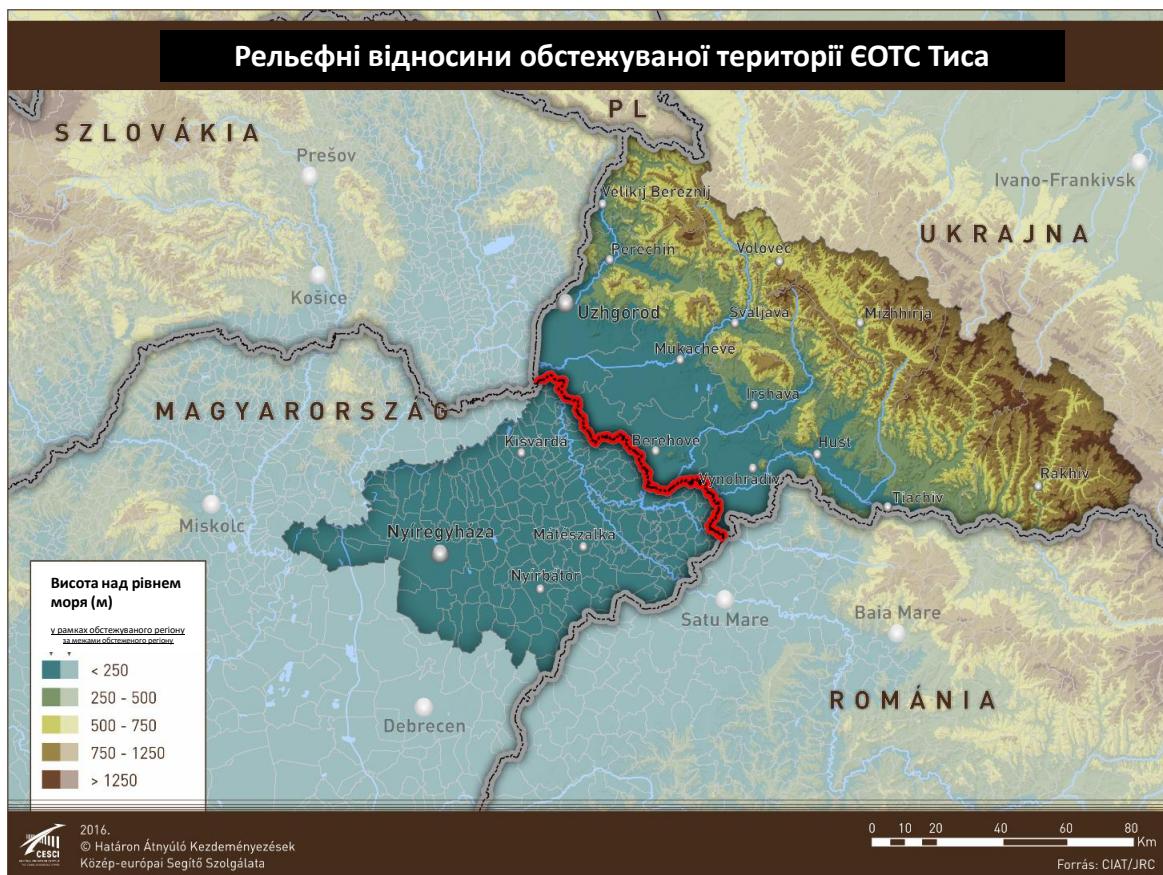
### **Територіальне згуртування**

Однією із основних ідей підходу до аналізу ситуації було те, що вже й етап аналізу ситуації стратегії розвитку прикордонного регіону дивиться на всю територію розвитку як на єдине ціле. Внаслідок цього, де це є релевантним, ми заглядаємо за межі аналізованого у вузькому розумінні регіону, під час оцінки стану територіального згуртування ми беремо до уваги зв'язки регіону, його внутрішні, національні відносини і в тому числі вплив сусідніх румунських та словацьких регіонів. Під час аналізу ситуації ми прагнули зрозуміти регіон, поставивши його у ширший контекст, підтверджуючи завдяки цьому питання територіального згуртування і з філософської точки зору.

Пов'язану з явищем ситуацію ми аналізуємо на підставі декількох релевантних територіальних підходів, беручи до уваги регіональні, функціональні, прикордонні своєрідності та також мережу населених пунктів.

**Ландшафтні умови** ЄОТС Тиса, що знаходиться на стику Великого Альфельду та північно-східного схилу Карпат, визначаються подвійністю, що впливає із різного характеру цих двох великих регіонів. Західна територія Великого Альфельду охоплює більшу частину регіону і покриває усю територію області Саболч-Сатмар-Берег, тоді як 17 %-ів Закарпатської області також відноситься до території Великого Альфельду.

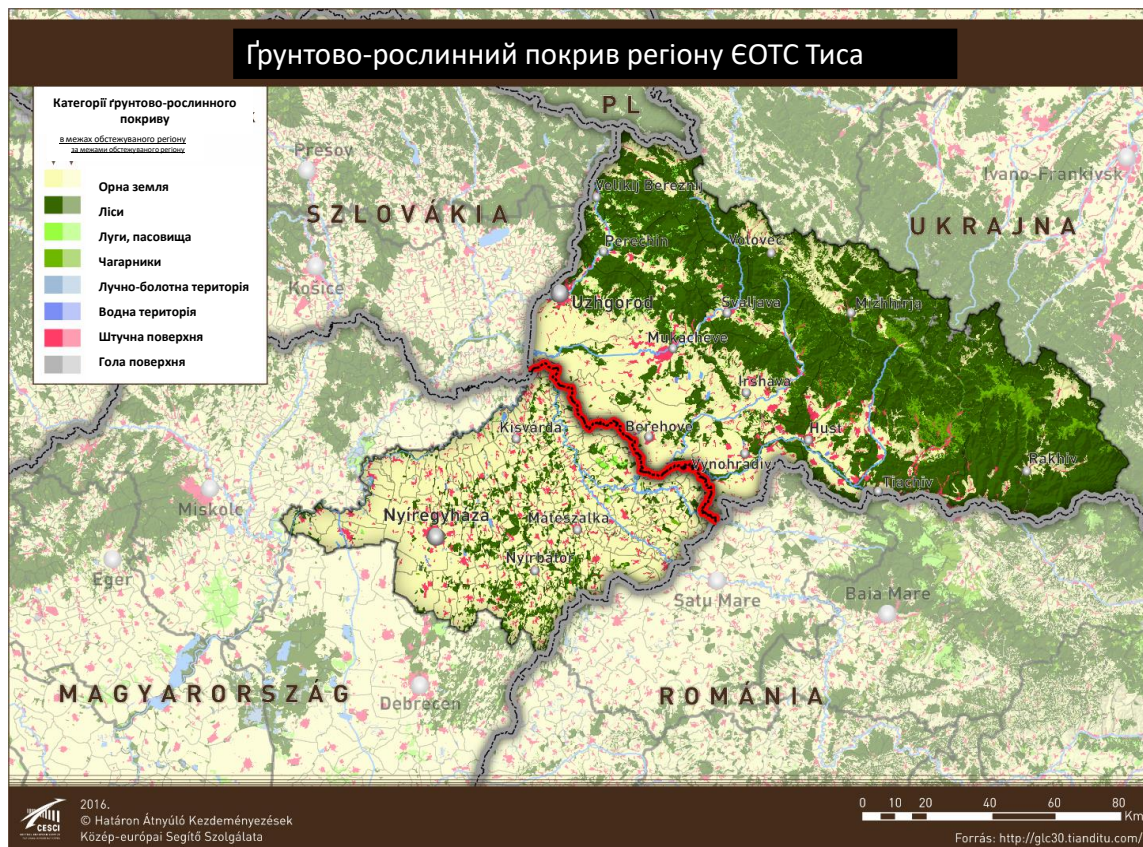
У відношенні **мінеральних ресурсів** на рівнинних територіях гірничо промисловість не має істотного значення. Видобуток металевих корисних копалин (золота, свинцю, цинку, міді, бариту) на пагорбах Берегівщини на даний момент не є рентабельним; проте місцеве значення має видобуток сировини будівельних матеріалів (щебеню, каменю, глини, піску). У Карпатах найважливішою корисною копалиною є кам'яна сіль, видобування якої декілька років тому було повністю призупинено.



Малюнок 1: Рельєфні відносини обстежуваної території ЄОТС Тиса

**Кліматичні умови** відповідають рельєфній подвійності регіону. На рівнинній місцевості середня річна температура 9-10,5 °С, річна кількість опадів становить 580-700 мм. На висотних територіях Карпат середня річна температура коливається біля точки замерзання, а річна кількість опадів перевищує 1500 мм.

Глобальна зміна клімату передвіщає зменшення кількості опадів і водночас прогнозує гектичність їх розподілу, що може привести до засух, паводків та зростання випадків градобою.



Малюнок 1.: Ґрунтово-рослинний покрив регіону ЄОТС Тиса

Із точки зору **землекористування** в області Саболч-Сатмар-Берег визначну роль відіграють орні землі, що займають майже 70 % від загальної площі, а також засаджені фруктові сади. Характерна форма землекористування на заплавах ріки Тиси – це луки та пасовища. Виходячи із рельєфної характеристики Закарпаття, відносно малу територію області можна вважати придатною до ведення сільського господарства, однак площа полів та плантацій разом займає половину загальної території області. Для гірської місцевості характерний випас худоби та лісництво. Переробка плодів ягідних культур, а також лікарських рослин лісів таїть у собі подальші можливості.

Національні парки на території ЄОТС Тиса знаходяться тільки на українській стороні, це *Національний природний парк «Синевир»*, *Ужанський національний природний парк*, а також *Національний природний парк «Зачарований край»*. Під національною опікою на угорській території знаходиться ландшафтний заповідник *Сатмар-Берег* та заповідник *«Кеснетені»*, а також інші заповідники меншої площі.

**Мережа водопостачання** на території області Саболч-Сатмар-Берег на кінець 90-их років була розбудована майже повністю, хоча рівень розбудови мережі каналізаційних вод на

територіях малих сіл по сьогоднішній день низький. У населених пунктах, де були проблеми з якістю питної води, на початку 2000 років була впроваджена програма під назвою «Програма для покращення якості питної води», в результаті якої якість питної води з року в рік покращується.

На українській стороні ЄОТС питання трубопровідної питної води та відведення і очищення каналізаційних вод вже набагато проблематичніше. Мережа питного водопостачання розбудована тільки у містах та деяких селищах міського типу, але і наявні мережі є застарілими, потребують реконструкції. Поки на угорській території ЄОТС система очисних споруд каналізаційних вод у більшості випадків функціонує відповідно триступеневому методу хімічного очищення, на Закарпатті, і це тільки у великих містах, здійснюється завдяки механічному, або біологічному очищенню, проте відсутність збору, відведення та очищення каналізаційних вод є характерним явищем. Окрім цього українська сторона має надзвичайні проблеми зі збиранням та утилізацією відходів. Збір та утилізація твердих комунальних відходів практично не вирішено, майже у 120 населених пунктах сільські ради не мають коштів для утримання легальних сміттєзвалищ, а розбудову системи у багатьох випадках сповільняють інфраструктурні бар'єри. Між тим у області Саболч-Сатмар-Берег пропорція залучених до збору сміття квартир становить більше ніж 88 % (2012 р.).

У відношенні **викопних енергоносіїв** ЄОТС має скромний запас. Джерела природного газу та шахти бурого вугілля у Карпатах незначні. Однак лігніт у Великій Бейгані, завдяки германію у своєму складі, видобувається економічно. Значний потенціал більш за все означають **відновлювані джерела енергії** (сонячна енергія, вітрові енергостанції, гідроенергія, геотермальні джерела енергії, біомаса).

Як використання природних ресурсів, так і вирішення екологічних проблем може бути одним із завдань ЄОТС Тиса. Може бути доцільним у рамках двосторонньої співпраці забезпечення екологічних послуг відповідного рівня (наприклад: водопостачання, очищення каналізаційних вод, утилізація відходів, або модернізація енергетики), у виконанні чого ЄОТС Тиса може виступати в ролі координатора, або навіть утримувача закладу.

Міські центри є рушійною силою транскордонної взаємодії, тому виявлення їх агломерацій таїть у собі важливі повчання. Завдяки так званим **гравітаційним моделям** можливо виявити, що деякі теоретичні міські агломерації регіону у багатьох місцях проходять через державний кордон, що містить у собі значний потенціал співпраці для мережево-функціонального співробітництва.

Поряд з розширенням деяких прилягаючих районів важливим аспектом є ієрархія населених пунктів прикордонного регіону, для якої характерне потрійне розділення. На висоті ієрархії міст стоять **обласні центри**, Ужгород та Ніредьгаза. **До середнього, так званого функціонального рівня середніх міст** відносяться Мукачево, Берегово, Виноградів та Хуст, а також Кішварда та Матесалка. Ці середні міста разом із малими містами, які складають третій рівень ієрархії міст (наприклад: Фегердьярмат, Вашарошнамень, Чоп, Іршава), створюють поліцентричну і навіть транскордонну мережу населених пунктів. Структурна своєрідність рівня малих та середніх міст – це здатність

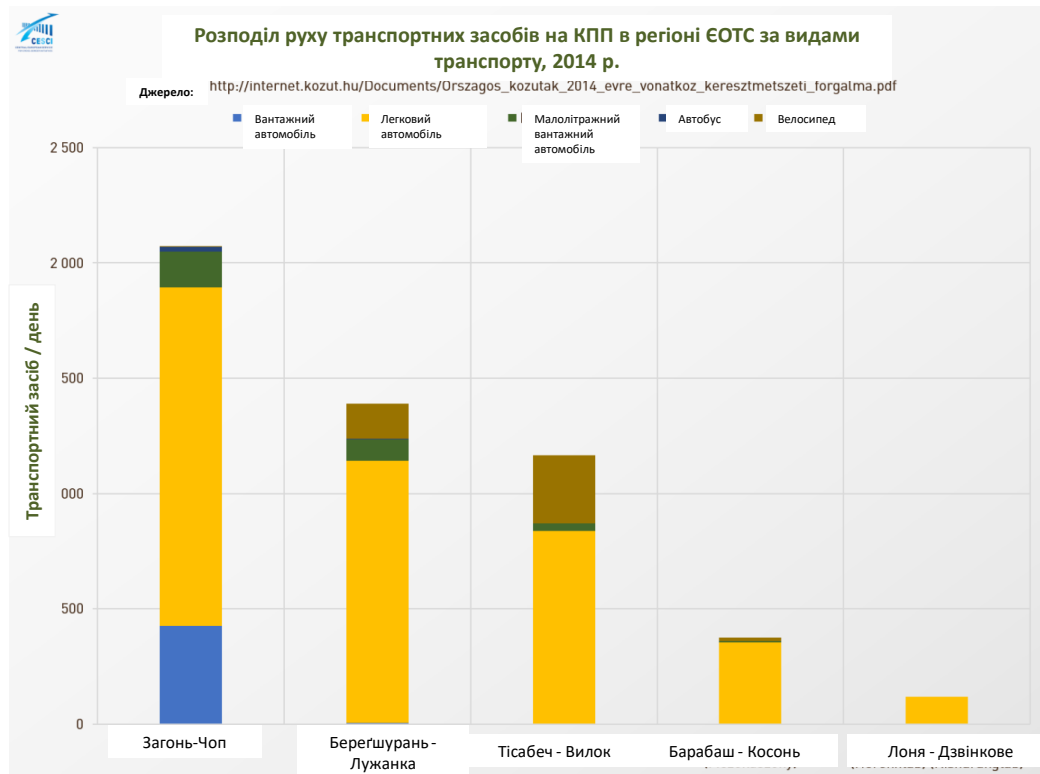
значного зміцнення згуртованості просторовою організацією, що припускає між деякими центрами мережеві відносини та чітку просторову організованість і розподіл функцій.

Щодо **транскордонного використання деяких функцій** важливо зазначити, що ЄОТС може бути здатним для створення, утримування медичних, навчальних закладів та закладів іншого характеру, а також для підтримання наявних міжінституційних кооперацій. У сфері **медицини, навчання, професійно-технічного навчання та вищої освіти** вже і на сьогодні виникає значний попит на закордонне пропонування. Питання **громадського транспорту** також є проблематичним, більш тісне поєднання транспортного сполучення Закарпаття та області Саболч-Сатмар-Берег могло б привести до значного покращення для регіону ЄОТС.

Прохідність угорсько-українського кордону визначається тим, що Україна не є членом ані Шенгенської зони, ані Європейського Союзу. Це є значним перешкоджаючим фактором у відношенні перетину кордону економічного характеру. В той же час кордон надмірно відкритий для **нелегального** його перетину, для чорної торгівлі, а також шахрайства з ПДВ. Однак сприятливими умовами можна вважати чинну від 01 січня 2016 року **угоду про вільну торгівлю** між ЄС та Україною.

На підставі **середніх даних щоденного перетину кордону** найбільший рух проводиться через КПП Загось-Чоп. Важливість КПП Загось підсилює і те, що окрім КПП Берегшурань це єдиний такий контрольно-пропускний пункт на українсько-угорському кордоні, який готовий приймати транспортний рух вантажних автомобілів (понад 3,5 тонн). **Географічне положення** 5 пропускних пунктів для автомобільного сполучення та розподіл їх потужностей є відносно пропорційним, отже контакти та взаємодії ускладнюються перш за все суворим прикордонним режимом.

Перетин українсько-угорського відрізка кордону **громадським транспортом** можливий тільки на одному із пропускних пунктів, а саме Загось-Чоп; одним із таких сполучень є залізничний потяг ІС за маршрутом Будапешт-Чоп, Чоп-Будапешт один раз в день, іншим – пасажирський поїзд, що їздить між містами Загось та Чоп п'ять раз в день. Кількість пасажирів відносно мала, а основний напрямок поїздки міняється в залежності від періоду доби.



Малюнок 2: Розподіл руху транспортних засобів на КПП в регіоні ЄОТС за видами транспорту, 2014 р.

Дослідження показали, що найважливішою причиною перетину кордону є покупки. Наступними після цього є поїздки рекреаційного типу, виконання приватних справ та у малій мірі дії економічного характеру, що не пов'язані з шопінг-туризмом, а також комерційне діловодство та поїздки з метою працевлаштування та навчання.

## Економічне згуртування

У цьому розділі в першу чергу ми шукаємо відповіді на такі запитання, розглядаючи регіон ЄОТС Тиса у широкому розумінні, які ті наявні умови – що доповнюють одна одну, або в яких відсутня узгодженість – завдяки зміцненню яких, або ж усуненню їх проблем весь регіон у майбутньому міг би стати більш єдиним з більш інтегрованою економічною спрямованістю.

Прикордонний регіон має важливе значення у **європейському залізничному транзитному транспорті**, оскільки розміщується на шляху характерного транспортного коридору Південний Захід – Північний Схід, який з'єднує басейни Адріатичного та Середземного моря з країнами колишнього Радянського Союзу.

Важливість логістичного потенціалу цього регіону визначається і тим, що якраз тут переплітаються так звані стандартні (1435 мм) та широкі (1520 мм) залізничні колії. Однак

загальний обсяг залізничного товарообороту загонського регіону, починаючи з моменту зміни режиму, показує тенденцію зменшення, обсяг обробленого товару із колишніх 15-16 мільйон тонн на початок 2000-их років впав нижче 5 тисяч тонн.

Значну кількість **поставленого із України товару** складає насипний товар, чорний метал, залізна руда та концентрати, а в рамках експорту виділяється коло інших товарів (79,5%), а також продукти харчування (15,4%). Поряд із залізничним сполученням так званий **Середземноморський коридор** містить в собі і **елементи автодорожнього сполучення**. До прикордонного регіону з угорської сторони досягає побудована від Будапешту до Вашарошнамень автомагістраль М3, яка є частиною основної транспортної мережі TEN-T, а з української сторони – міжнародна автодорога М06. Проте згуртованість прикордонного регіону в значній мірі слабне через поганий стан економічної інфраструктури на українській стороні, в тому числі мережі другорядних доріг.

У даному розділі ми намагаємося обширно висвітлити економічне положення прикордонних сторін, що беруть участь у співробітництві, показати, якими економічними базами розпоряджаються обидві області, і в тому числі, на яку локальну та потенційну енергію і потенціали може покладатися співробітництво сьогодні і у майбутньому. З аналізом ситуації ми ознайомлюємо розбито на три великі економічні сектори (сільське та лісове господарство, промисловість, послуги).

Роль сільського господарства обстежуваного регіону є безсумнівною, в економічній структурі аграрна промисловість по обидві сторони кордону займає важливу роль. На Закарпатті доходи ВВП від цього сектору складають 7,9 %, у області Саболч-Сатмар-Берег цей показник становить 9 %. Однак поки на українській стороні на менш індустріалізованих провінційних територіях сільське господарство має визначне значення, на угорській стороні для більшості населення воно означає виключно поповнення основних доходів.

Основною проблемою Закарпаття є неефективна система виробництва, яка базується на екстенсивний підхід і для якої характерна нехватка професійних навичок та відсутність капіталу, застарілий машинний парк та у багатьох випадках невирішені відносини права власності на землю. Проблемною є також сильна асиметрія потужностей харчової промисловості між двома сторонами. Область Саболч-Сатмар-Берег відповідно оснащена заводами харчової промисловості, основна частина вирощуваної сировини перероблюється на місці. Проте на Закарпатті цехи з переробки фруктів, молокозаводи та бойні, а також інфраструктура для зберігання та охолодження сировини не задовольняють місцеві потреби. Значні потужності залишилися лише у сфері розливу мінеральної води, виробництва спиртних та освіжаючих напоїв, промислового виноробства стандартної якості, консервної промисловості, а також борошномельної та хлібопекарської промисловості.





*Малюнок 3: Територіальний розподіл підприємств харчової промисловості та їх розподіл за діяльністю у регіоні ЄОТС Тиса*

Така ж ситуація помічається і у відношенні місцевих продуктів. В області Саболч-Сатмар-Берег відомо декілька ініціатив організацій, що займаються місцевими продуктами (напр. Кластер місцевого продукту Сатмар-Березького регіону, Об'єднання Живої Тиси, Сатмарська дорога сливи), однак на Закарпатті таких започаткувань немає.

У цілому українська сторона стикається з серйозними структурними проблемами, що торкають весь ланцюжок створення вартості. У зв'язку з цим ЄОТС Тиса може відігравати важливу роль в управлінні структурними проблемами місцевого сільськогосподарського виробництва, переробки та реалізації, таким чином низьким рівнем виробничої технології, розбитою та роздрібною структурою виробництва, нестачею капіталу та спеціалістів, а також відсутністю галузевого та міжсекторного співробітництва.

З точки зору промислового виробництва вихідна позиція двох сторін кордону докорінно відрізняється одна від одної, Закарпаття традиційно було більш індустріалізованим, а території Альфельду скоріше мали сільськогосподарський характер.

Однак в роках переходу закарпатська промисловість на Закарпатті зазнала значного спаду і навіть у 2000 році досягла тільки 67 % виробництва 1990 року. Динамічний зріст на зламі

тисячоліть в минулих роках показав значні коливання, деколи не досягаючи, а деколи перевищуючи середні показники країни (таблиця № 1). Причинами зниження виробничих показників, поряд з економічною та політичною кризами, що охопили усю країну, було зниження продуктивності через структурну кризу промисловості, низький рівень капіталовкладень, а також сильну закордонну та вітчизняну (східноукраїнську) конкуренцію.

Таблиця № 1: Зміна обсягу промислового виробництва по рокам, у процентах попереднього року

Джерело: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Україна</b>	78,1	111,2	107,6	98,2	95,7	89,9	87
<b>Закарпатський регіон</b>	50,7	142,9	101,8	101,4	96,9	106,1	79,7

У традиційно не дуже індустріалізованій області Саболч-Сатмар-Берег після 1990 року настали значні зміни. У численних населених пунктах були створені промислові парки, із яких незрівнянно виділяється ніредьгазький Парк «ЛОГІН», але значні промислові парки діють ще у містах Кішварда, Матесалка, Вашарошнамень, Фегердярмат, Нірбатор, Ченгер та у селі Нірбогдань. В області число зайнятих у промисловості у 2013 році складало близько 18 тисяч чоловік, а в промисловості та будівельній промисловості було зареєстровано 3 649 спільних підприємств та 2 729 приватних підприємств.

На Закарпатті промисловість характеризується своєрідною подвійністю: один полюс утворюють добре оснащені великі підприємства, які в основному знаходяться в іноземній власності і дають роботу багатьом сотням або навіть багатьом тисячам чоловік, тоді як до другого полюсу у багатьох випадках відносяться менш сучасні, погано оснащені середні та скоріш за все малі підприємства, які борються з нестачею капіталу та спеціалістів.

За минулі роки значно розширилися угорсько-українські промислові та торговельні зв'язки у регіоні. Протягом 2000 років динамічно зростав обсяг угорських капіталовкладень на Закарпатті (таблиця № 2). Однак на 2014 рік динамічний зріст товарообороту та прямих інвестицій внаслідок економічної та політичної кризи в Україні призупинився.

Таблиця № 2: Формування портфелю угорських прямих інвестицій на Закарпатті  
Джерело: Імре Г. 2014

Рік	Мільйонів дол. США
1995	2,4
2000	16,4
2005	25,8
2006	27,2
2007	30,2

Рік	Мільйонів дол. США
2008	32,3
2009	34,7
2010	32
2011	31,7
2012	28,9
2014	23,7

Загалом, з точки зору промислового виробництва область Саболч-Сатмар-Берег та Закарпаття пройшли різні шляхи протягом минулих десятиріч, в результаті чого промисловість двох сторін є досить диспропорційною. Це затрудняє вичерпання переваг, що походять від потенційних зв'язків та синергії.

На території ЄОТС Тиса третинний сектор економіки представлений в економіці по обидві сторони кордону у подібній мірі. В області Саболч-Сатмар-Берег він створює 63,4% ВВП, зайняті на роботі у найбільшій пропорції – в такій послідовності – працюють у сфері медичного та соціального обслуговування, адміністрації та захисту, а також торгівлі та ремонту транспортних засобів.

Розподіл виручки від надання послуг на Закарпатті є нерівномірним, більш як четверта її частина попадає на Ужгород, а 23 % – на Мукачівський район. Найбільшу частину у структурі послуг займає транспорт, поштові послуги та послуги доставки, телекомунікаційні та інформаційні, а також медичні послуги. За даними 2001 року приблизно 58 % від зайнятих на роботі на Закарпатті працювало у сфері надання послуг. З точки зору зайнятості найзначнішими (21%) є торгівля та обслуговування і значним є ще працевлаштування у сфері навчання, охорони здоров'я та надання комунальних і персональних послуг.

У рамках третинного сектору економіки по обидві сторони кордону значну перевагу має туризм та пов'язані з ним послуги, які означають серйозний потенціал співробітництва. Українська та угорська сторони ЄОТС мають відмінний характер, але однаково володіють багатомановою духовною та культурною спадщиною, а також імпазантним природним середовищем. Основною туристичною привабливістю є лікувально-оздоровчий та лижний туризм, архітектурна та природна спадщина, поряд з ними вважається значним транзитний туризм та шоп-туризм.

У рамках програми «ФАРЕ», Програми сусідства Угорщина-Словаччина-Україна 2004-2006 рр., а також Програми транскордонного співробітництва ЄІСП Угорщина-Словаччина-Румунія-Україна 2007-2013 рр. вже було здійснено декілька транскордонних туристичних проєктів. Однак проблему означають недоліки туристичної інфраструктури, відсутність кваліфікованих кадрів у сфері туризму та низький рівень знання іноземних мов.

## Соціальне згуртування

В якості третьої опори нашого підходу, що впливає із когезійної політики, ми оцінюватимемо становище регіону ЄОТС Тиса через лінзу соціального згуртування. У рамках цього ми вникатимемо в презентацію класичних демографічних можливостей, в інтернетнічності особливості, у соціальне співробітництво в регіоні та питання, що стосуються руху та зайнятості робочої сили. І тут, в першу чергу, шукаємо можливості з'єднання, сполучення, однак наголошуємо і на такі теми, розвиток яких вимагає від кожної країни відмінного підходу.

На території ЄОТС Тиса у 2012 році проживало всього 1.825 мільйонів чоловік (1,258 мільйонів на українській і 0,577 мільйонів на угорській стороні). На угорській стороні чисельність населення міста Ніредьгази (120 000 чоловік) далеко перевищує чисельність населення інших населених пунктів, тільки населення 5-ти маленьких міст (Нірбатор, Уйфегерто, Тісавашварі, Матесалка, Кішварда) досягає ще до 10 000 чоловік. Територіальні відмінності у густоті населення пов'язані з розмірами населених пунктів. На угорській стороні ЄОТС є рідше заселеним прикордонний регіон, а на українській стороні – гірські райони.

Стосовно складу населення за віком можна зазначити, що показники населення активного віку за 2012 рік вважаються сприятливими, у регіоні відносно високою є пропорція населення працездатного віку. У населених пунктах на угорській стороні люди активного віку (15 – 64 роки) дають більш ніж 60% населення, тоді як в районах на українській стороні це становить в середньому 70%. На підставі індексу старіння (співвідношення людей віком до 15 та понад 65 років) вікова структура української сторони є молодшою, у 2012 році в кожному районі проживало більше людей молодшого віку, ніж похилого. На угорській стороні у четверті населених пунктів число людей старшого віку перевищує молодих, однак вікова структура, яку в загальному можна вважати молодшою, пояснюється значною пропорцією ромського населення, яке характеризується більшим природним розмноженням.

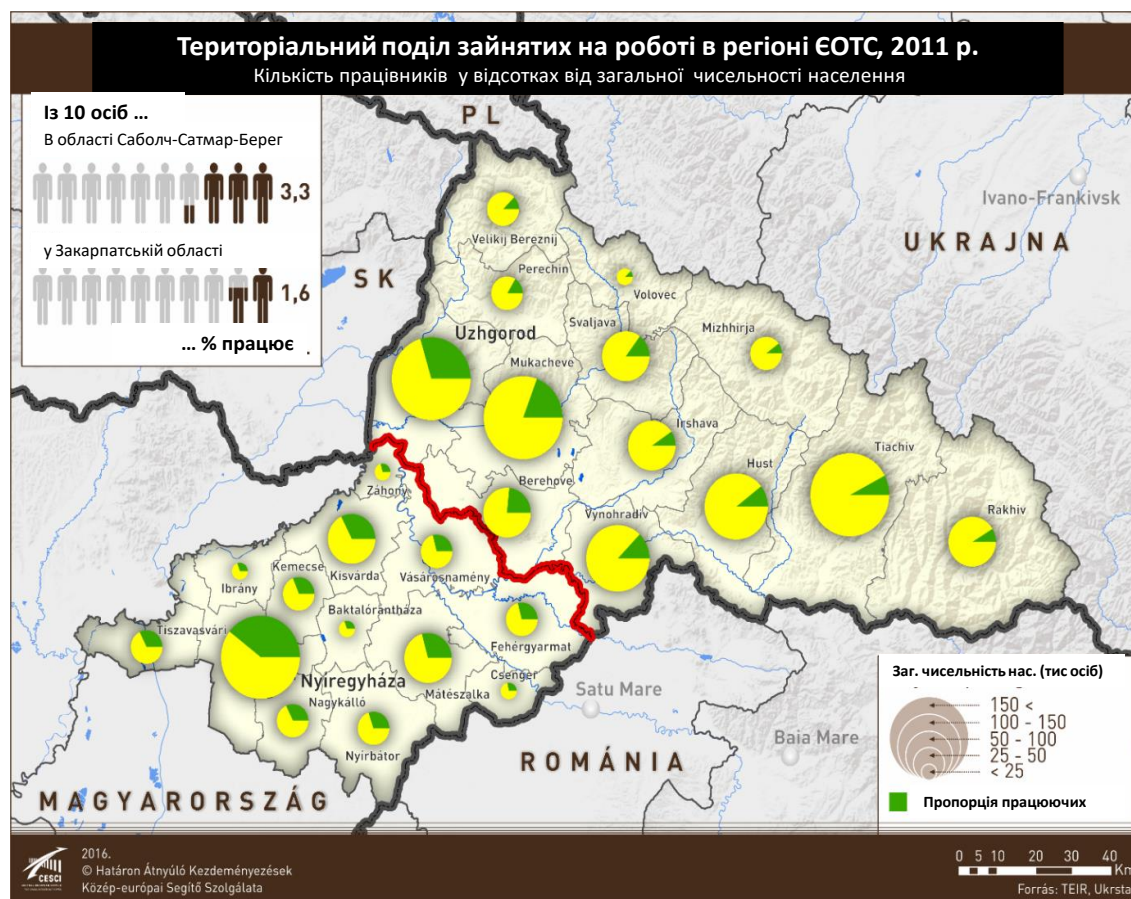
З точки зору міграції ЄОТС в цілому показує негативний баланс, міграційний приріст виявляється лише у невеликій кількості населених пунктів. Серед причин переселення значиться нехватка можливостей для працевлаштування, нижча заробітна плата, більш тяжкі умови проживання, а також політична та економічна криза на українській стороні. Проблему означає також і селективне переселення, тобто більша пропорція мобільніших соціальних груп (особи з подвійним громадянством, молоді чоловіки та жінки і чоловіки та жінки середнього віку). Основною умовою успішності ЄОТС в майбутньому є вживання заходів щодо призупинення переселення, направлення його у більш урегульоване русло з метою збереження соціальної бази ініціатив.

На безробіття двох країн на сьогодні, як правило, впливають відмінні макроекономічні процеси. Після державного перевороту Угорщина пристосувалася до умов ринкової економіки відносно за короткий час, однак Україна зіткнулася з затяжною кризою.

Українська економіка досягла своєї найнижчої точки у 1999 році, і тільки розгортання економічного розвитку з 2000 року покращило працевлаштування людей активного віку,

що тривало до економічної кризи 2008 року. В Угорщині завдяки прямим іноземним інвестиціям до зламу тисячоліть у значній мірі покращилася зайнятість, однак після цього приріст сповільнився, у східну частину країни поступала тільки незначна частина іноземних інвестицій.

Остання економічна криза глибоко вразила як Угорщину, так і Україну, однак в той час, як в Угорщині настав період швидкого відновлення, Україна, починаючи з 2013 року, знову впала у рецесію. Хоча показник області Саболч-Сатмар-Берег є найвищим серед областей Угорщини (13,5%), а показник Закарпаття відноситься до середніх результатів українських учасників (10,5%), з методичних причин ці цифрові показники не можуть бути безпосередньо порівняні один з одним. Серед деяких областей в області Саболч-Сатмар-Берег є сильною різниця між містами та провінціями на користь міст, а на Закарпатті розподільна лінія простягається між гірськими та рівнинними місцевостями. Крім представлення офіційних статистичних даних на Закарпатті має визначну суттєвість сіра економіка та нелегальне працевлаштування.



Таблиця № 5: Територіальний поділ зайнятих на роботі в регіоні ЄОТС, 2011 р.

У відношенні заробітної плати спостерігається більш як триразова різниця між Україною та Угорщиною та між Закарпаттям і областю Саболч-Сатмар-Берег.

Поряд з низьким рівнем оплати праці проблему означає, що у структурі джерел доходів населення велику долю становлять соціальні виплати. Прямим наслідком низького рівня

середньої заробітної плати є також значне переселення. У світлі значних відмінностей між зарплатами область Саболч-Сатмар-Берег могла би бути явною ціллю для закарпатських робітників, що їздять туди й назад, однак непередбачуваність та потреба багато часу під час перетину кордону в основному і перешкоджають щоденному руху робочої сили.

Розглядаючи територію ЄОТС Тиса з етнічної точки зору, можна сказати, що роль сполучної ланки перш за все можуть займати угорські спільноти, що проживають по обидві сторони кордону. Однак етнічний склад регіону – в першу чергу на Закарпатті – значно барвистіший від цього.

На українській стороні під час перепису населення<sup>1</sup> частка 8 національностей перевищила 0,1%-ів в рамках загального населення: українці (80,5%), угорці (12,1%), румуни (2,6%), росіяни (2,5%), цигани (1,1%), словаки (0,3%) та німці (0,1%). Відповідно до колоритного складу національностей розподіл по віросповіданням показує також різноманітну картину, найбільшими віросповіданнями по черзі є православна, греко-католицька, реформатська та римо-католицька церкви.

Найбільшою за чисельністю національністю на Закарпатті є **українці**, враховуючи до них і **русинів**, хоча останніх Україна не признає окремою національністю (Словаччина та Угорщина признає). В області Саболч-Сатмар-Берег під час перепису населення 2011 року приблизно 300 чоловік визнали себе русинами та біля 1100 чоловік українцями. Русини в 5-и населених пунктах, а українці в 4-х створили самоврядування національних меншин, які сприяють установах транскордонних контактів.

Три чверті закарпатських **угорців** проживають у смузї шириною приблизно 20 км, яка простягається вздовж кордону, але створюють більшість тільки у Берегівському районі. За останні роки угорсько-українські інтеретнічні зв'язки показали похваллення, а престиж угорської мови однозначно зріс. В той же час для угорської спільноти є проблемним знання української мови, таким чином російська мова з'являється в якості посередника, в основному серед покоління людей середнього та старшого віку.

За офіційними даними на Закарпатті проживає 14 000 **ром**, але за окремими оцінками чисельність закарпатських ром становить біля 40 000 чоловік, а в області Саболч-Сатмар-Берег більше, ніж 44 000 чоловік. Умови життя циган на угорській стороні більш сприятливі завдяки більш розвинутій системі соціального забезпечення та зайнятості на громадських роботах.

ЄОТС може сприяти розширенню кола соціальних взаємодій та зміцненню наявних зв'язків за допомогою численних засобів та започаткувань. З метою сприяння спілкуванню є необхідним більш широке знання мови іншої нації, а на українській стороні – подолання мовних бар'єрів, здійснення багатомовного інформування.

---

<sup>1</sup> Порівняння актуальної картини ускладнюється тим, що на українській стороні з 2001 р. не проводився перепис населення.

### Фактори, що зміцнюють згуртування – фактори, що послаблюють згуртування

Наступна таблиця направлена на встановлення цільової системи стратегії, що підлягає розробці. Метод «challenge and response» (виклик та відповідь) ототожнює територіальні виклики, що виникають вчасно, і призначає до них можливі (стратегічні) відповіді. Ці відповіді не є індивідуальними проектами, а втручаннями з інтегрованою логікою, які можуть бути прийняті і як комплексні програми.

Таблиця № 3: Фактори, що впливають на згуртування, і відповідні їм стратегічні відповіді

Фактори, що послаблюють згуртування	Фактори, що зміцнюють згуртування	Стратегічні відповіді
зростаючі ризики протипаводкового захисту, оборонний протипаводковий захист, що ґрунтується на зведенні дамб	наявне співробітництво в області протипаводкового захисту, можливості відповідального землекористування	вичерпання потенціалу відповідального землекористування
перешкоди у фінансуванні та адміністративні бар'єри в Україні, нестача потенціалу в галузі охорони навколишнього середовища	професійні навички та професійний досвід в галузі охорони навколишнього середовища	співробітництво в галузі раціонального природокористування (в тому числі поводження з відходами)
дефіцит енергії	можливість переходу на відновлювані джерела енергії, енергетична модернізація	заохочення до використання відновлюваних джерел енергії
серйозні проблеми водопостачання та водовідведення в першу чергу в Україні	можливості співробітництва у постачанні питної води та очищенні стічних вод	співробітництво у наданні комунальних послуг
значні екологічні ризики, джерела забруднення	спільне попередження ризиків, можливість акцій в рамках відновлення попереднього стану після настання шкоди	формування світогляду, спільні акції в рамках охорони навколишнього середовища
конкурентна боротьба, неузгоджені, паралельні логістичні потенціали	створення транскордонної промислово-логістичної зони в регіоні Загонь-Чоп	промислово-логістичне співробітництво
слабі зв'язки, слабе співробітництво між підприємствами, правovo-адміністративні перешкоди	присутність спільних підприємств, наявність краєзнавчих знань у сфері бізнесу	підтримання створення економічної мережі

Фактори, що послаблюють згуртування	Фактори, що зміцнюють згуртування	Стратегічні відповіді
слаба інфраструктура промислових парків на українській стороні, некомплектні інкубаційні послуги, незначний рівень стимулювання інвестицій та розвитку підприємницької діяльності	зацікавленість до інвестиційних можливостей, промислові території з можливістю розвитку	спільне стимулювання інвестицій та розвиток підприємницької діяльності («бізнес-інкубатори»)
зовнішній шенгенський кордон з суворим режимом прикордонної зони	можливість розвитку пунктів перетину кордону	підтримка інвестицій в інфраструктуру в регіонах поблизу кордону
відрізані транскордонні прилеглі території	наявність придатних для гармонізації функцій	розвиток інституційних зв'язків ЄОТС, визначення кола обов'язків ЄОТС, як утримувача закладу
користування транскордонними медичними послугами вирішене не у відповідній мірі	можливість користування транскордонними медичними послугами	розвиток транскордонних медичних послуг (пов'язано з лікувально-оздоровчим туризмом)
ще не повністю використаний транскордонний поліцентричний простір співробітництва в малих та середніх містах	мережа населених пунктів-побратимів у стадії розвитку	обмін знаннями між населеними пунктами на рівні ЄОТС
значні розходження у рівнях професійно-технічної підготовки в Угорщині та Україні	транскордонна міграція учнів та викладачів до Угорщини, ноу-хау угорської сторони	організація транскордонної професійно-технічної підготовки, освіти дорослих (напр.: забезпечення в Угорщині місць для проходження практики, запрошення викладачів)
одностороння міграція учнів до Угорщини, потужності, що означають зменшену привабливість по обидві сторони кордону	потужності та співробітництво в галузі вищої освіти	спільний розвиток навчального матеріалу, розробка пропозицій щодо навчання
безробіття на нестача кваліфікованої робочої сили	добирання до роботи через кордон	регіональне співробітництво у сфері трудової діяльності
зростаюче переселення, старіння населення	можливість розвитку системи соціального забезпечення	розвиток соціальної економіки (старої економіки також)



Фактори, що послаблюють згуртування	Фактори, що зміцнюють згуртування	Стратегічні відповіді
аграрно-переробна промисловість низького рівня на українській стороні	відносно розбудована сільськогосподарська переробна промисловість на угорській стороні	збільшення рівня переробки сільськогосподарської продукції, розбудова спільних аграрних потенціалів
відсутність галузевого та міжсекторного співробітництва	можливість появи регіональних учасників, які об'єднують менших виробників, координують та інтегрують виробництво	співробітництво в галузі виробництва та реалізації
нерівномірності між двома сторонами у відношенні розвиненості застосованих під час сільськогосподарського виробництва технологій та засобів	можливість передачі професійних навичок угорської сторони в галузі сільського господарства, більш сприятлива структура порід, ефективний трансфер знань	створення спільної бази знань (співробітництво у галузі аграрної інновації та аграрної технології)
виробництво продуктів з низькою доданою вартістю, залежність від зовнішніх потужностей переробної промисловості	поселення переробної промисловості, яка ґрунтується на сировину східних ринків	розвиток переробної промисловості на базі східних ринків
багаті традиції, духовна та культурна спадщина	навички угорської сторони в галузі організації заходів, фестивального туризму	гармонізоване управління спадщиною
відсутність спільного туристичного бренду, маркетингу, менеджменту дестинацій	наявність транскордонних туристичних ініціатив позитивного результату, придатних до з'єднання, привабливих атракцій	транскордонний інтегрований розвиток туризму (менеджмент туристичних дестинацій, розвиток послуг та інфраструктури)
низький рівень знання іноземних мов, відстала від потенціальної багатомовність	двомовність закарпатського населення	розвиток навчання іноземних мов

## ІНТЕГРОВАНА СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ

### Концептуальні рамки планованого розвитку

Стратегія розвитку ЄОТС Тиса розроблена на підставі наступних принципів:

- ієрархія факторів, що визначають розвиток даного регіону;
- принцип територіального згуртування;
- перенесення галузевих аспектів на задній план;
- принцип інновації;
- територіально інтегрований підхід;
- особливе становище, що виникає із спеціального розташування ЄОТС відносно до кордону та із його знаходження вздовж зовнішнього кордону ЄС.

Можна розрізнити три види груп факторів, **які визначають розвиток даного регіону**: глобальні (всеохоплюючі) фактори (напр.: зміна клімату, економічна криза), фактори мезорівня (напр.: інновація, можливості управління, координації) а також ендегенні (місцеві) фактори. Стратегія окремо підкреслює ендегенні можливості, оскільки ці потужності знаходяться у розпорядженні місцевих учасників і без зовнішнього впливу, в той же час слід приділити увагу і механізмам дії двох інших видів факторів.

**Здійснення принципу територіального згуртування** створює, розкриває систему стратегічних проєктів; основною його ціллю є будівництво з боку територіальних можливостей; а головною його місією є формулювання таких проєктів, які служать зміцненню економічного, соціального, але основним чином територіального згуртування; відноситься до таких територій втручання, які володіють також яким-небудь транскордонним, регіональним аспектом; підкреслює такі започаткування, які зміцнюють тривале збереження співробітництва, отже фокусує на такі території, які зміцнюють внутрішнє згуртування.

Оскільки мова ведеться про територіальний план, у процесі створення стратегії **галузеві аспекти переносяться на задній план**. Слід підкреслити, що хоча галузеві аспекти відіграють тільки другорядну роль, і найважливішим є демонстрування синергетичних ефектів, що спостерігаються між ними, все це не означає, що пакети втручань не мають галузевої суттєвості; ці втручання повинні бути придатними для залучення класичних галузевих джерел.

У плануванні було наголошено на **принцип інновації**, з однієї сторони у вигляді структурної інновації (кооперативне об'єднання), з іншої сторони у вигляді змістової інновації на сформульовані виклики.

Суть **інтегрованого стратегічного підходу** полягає у тому, що в разі, якщо для розвитку даного регіону необхідно виконати декілька взаємопов'язаних втручань, тоді їх можна

організувати у більший програмний пакет, і окремі елементи можна здійснювати паралельно один до одного, поряд зі спільним управлінням процесом. Напрямки запропонованих у даній стратегії втручань по суті складають такі програми менших масштабів.

Розробка описаної нижче стратегії значним чином змінюється завдяки **спеціальному розташуванню** ЄОТС Тиса відносно до кордону. ЄОТС, що діє на зовнішньому кордоні Європейського Союзу та Шенгенської зони, має такий численний потенціал та завдання, а також фактори, що зміцнюють та послаблюють згуртування, якими ЄОТС, яке знаходиться на внутрішньому кордоні, не володіє.

## Цілі планованого розвитку

### Сценарії розвитку

На рівень виконання цільової настанови вказує формування організаційно-управлінських (governance) рамок, відносно яких приводимо три різні сценарії:

- **ерозійний сценарій**, на підставі якого ЄОТС не в змозі буде виконувати ту роль, для якої воно було створено;
- **максималістський сценарій**, який всупереч вищезазначеному розраховує на те, що ЄОТС не просто виконає сформульовані при заснуванні цілі, а стане основною організаційною силою по всьому українсько-угорському регіоні, тим більше і у ширшому регіоні Тиси; а також
- **оптимальний сценарій**, на підставі якого угруповання відповідно до своїх можливостей буде в змозі базувати на ендогенні ресурси, на сприятливе географічне та геополітичне розміщення, на робочу силу регіону, на накопичене знання та на його обмін, на спільну культурну спадщину, а також на вже наявну готовність населених пунктів до співробітництва.

Настання оптимального сценарію у великій мірі залежить від того, *чи вдасться проводити достатньо ефективну транскордонну діяльність територіального розвитку в регіоні ЄОТС, розташованому на краю європейської інтеграції, який в основному характеризується провінційністю і сильною аграрністю, бореться з проблемами на ринку робочої сили, володіє біднуватим трансфером знань і може здійснювати свої інтереси в низькій мірі.*

### Ендогенні ресурси цільової системи

Відповідно до вищезазначених принципів та результатів аналізу згуртувань, цілі розвитку ЄОТС вважаємо можливими сформулювати, базуючись на наступні місцеві та потенціальні енергії:

- Географічне розташування (аграрні можливості, туристичні можливості)
- Геополітичне розташування (зовнішній кордон, „відкриття на Схід” - близькість східних ринків)

- Робоча сила (територія забезпечення, можливості у професійно-технічному навчанні)
- Знання (обмін)
- Культурна спадщина, відкритість
- Готовність населених пунктів до співробітництва (співробітництво між населеними пунктами-побратимами)

### Цільова система стратегії

Цільова ієрархія стратегії складається із двох рівнів: всеохоплююча ціль та специфічні цілі. Всеохоплююча ціль, яка знаходиться на вершині цільової системи – це **організація інтегрованого на європейському рівні прикордонного регіону**. Простір та учасників регіону слід організувати таким чином, щоб кожна специфічна ціль в кінці кінців служила просуванню європейської інтеграції та використанню її переваг. До інтеграції на європейському рівні відноситься двостороння інтеграція партнерів, які співпрацюють у рамках ЄОТС на регіональному рівні; закладення основи та створення інтегрованого з територіальної, економічної та соціальної точок зору прикордонного регіону. Значить, одним із основних елементів стратегії є підтримка через ЄОТС європейської інтеграції України, у тому числі, між іншим, такі розробки, що можуть бути підтримані ЄС і послужать зміцненню згуртування для обох країн та обох областей, такі як приєднання до всеєвропейської транспортної та економічної мережі, зосереджені на Тису екологічні втручання, полегшення перетину кордону. Вздовж взаємних переваг таким чином ЄОТС може сприяти наближенню до зовнішнього кордону ЄС правових, інституційних та інших досягнень ЄС, приєднанню самого західного регіону України до спільного ринку ЄС, до простору економічного розвитку, залученню прикордонного регіону до роботи, що ведеться в закладах ЄС.

Важливо брати до уваги **горизонтальні цілі**, здійснення яких є обґрунтованим у ході розгортання, реалізації цільової системи. До них належить:

- здійснення прикордонного регіону, здатного пристосуватися до глобальної зміни клімату;
- створення більш прохідного прикордонного регіону;
- створення регіону, що має більшу силу утримання населення; а також
- створення регіону на базі обміну знаннями.

Здійснення всеохоплюючої цілі підтримується чотирма **специфічними цілями**, а саме:

- **SC\_01** Підвищення спільної екологічної дієздатності,
- **SC\_02** Досягнення транскордонної мережевої економіки,
- **SC\_03** Зміцнення внутрішнього потенціалу зайнятості транскордонного регіону завдяки поєднанню ринків робочої сили,

- **SC\_04** Захист спільних цінностей транскордонного регіону, підтримка взаємного їх пізнання.

### Функції ЄОТС Тиса

Цільова система та інструментарій стратегії бере до уваги **можливі територіальні, інституційні функції (ролі)** ЄОТС Тиса: виходить із таких інтегрованих втручань, які зверх того, що тематично побудовані один на одного, ототожнюють також можливі функції (ролі), які можуть бути виконані з точки зору ЄОТС як установи. На підставі вищезазначеного стратегія повинна послужити здійсненню та забезпеченню чотирьох функцій ЄОТС:

1. **Підтримка євроатлантичної інтеграції:** У зв'язку з цією функцією особливо важливим є обмін досвідом з питань інтеграції, активна передача знань, поширення хорошої практики, забезпечення присутності України в ЄС та появи порядку денного ЄС в Україні, а також послаблення сильної роздільної ролі кордону.
2. **Координація ресурсів:** Оскільки ЄОТС у обох залучених країнах є самостійною юридичною особою, дає за результат не тільки покращення абсорбційної здатності по обидві сторони кордону, а робить законним використання ресурсів ЄС і в регіонах за межами Європейського Союзу.
3. **Заохочення міжінституційного співробітництва:** Одною із основних ролей ЄОТС є підтримка довгострокового організованого транскордонного співробітництва між різними учасниками регіону, яке перевищує рівень тимчасового партнерства та має стратегічний підхід.
4. **Утримання установ:** Одним із найважливіших переваг ЄОТС, всупереч усім іншим прикордонним структурам, є те, що в рамках компетенції, якою володіють його учасники, а також завдяки тому, що воно є визнаною двома залученими державами юридичною особою, може наймати робітників, створювати установи та громадські організації і проводити в них діяльність по обидві сторони кордону.

Кожний елемент інструментарію стратегії підтримує яку-небудь із цих функцій.

Описана вище цільова система та елементи побудованої із неї структури втручань, перебуваючи один з одним у синергетичному зв'язку, підтримують здійснення оптимального сценарію співробітництва.



### Пропоновані пріоритетні осі

Наведена у цільовій системі всеохоплююча ціль та чотири специфічні цілі, що впливають із неї, підтримуються наступними засобами: пріоритетними осями, інтегрованими втручаннями та діями, які входять до них. Втручання стратегії організовані до чотирьох пріоритетних осей; вони по порядку є наступними:

- **РТ\_01** екологічна інтеграція,
- **РТ\_02** економічна інтеграція,
- **РТ\_03** інтеграція ринку праці, а також
- **РТ\_04** соціальна інтеграція.

Кожна пріоритетна вісь складається із трьох інтегрованих втручань, які містять дії у змінній кількості.



Пріоритетна вісь **екологічна інтеграція** включає в себе з одної сторони збільшення ефективності використання ресурсів, заохочування до відповідного можливостям краю землекористування, формування екологічного світогляду, а з другої сторони – реалізацію аспектів охорони навколишнього середовища та в інтересах цього здійснення конкретної діяльності у галузі поводження з відходами, водопостачання та водовідведення, реконструкції ландшафту, тощо, через наступні інтегровані втручання:

- Діяльність, яка включена до **ефективного використання природних ресурсів**, сприяє досягненню того, щоб завдяки застосуванню європейських розпоряджень з питань охорони навколишнього середовища, а також більш екологічним землекористуванням та підходом до природокористування припинити або принаймні зменшити між іншим ту екологічну шкоду, для врегулювання якої містить діяльність друге та третє втручання.  
Елементи: інформаційно-просвітницькі екологічні кампанії для місцевого населення; розробка транскордонної системи врегулювання ландшафту заплав, яка реагує на можливості ландшафту та на виклики, що впливають із зміни клімату; а також ефективне використання енергії
- Друге втручання направлене на **хронічні екологічні проблеми**. Тут значна роль приділяється гармонізації учасників регіону, міжінституційним зв'язкам та трансферу знань.  
Елементи: Розробка рентабельної системи поводження з відходами на Закарпатті за участю угорської сторони; а також забезпечення комплексних послуг водопостачання та водовідведення.
- Третє втручання зосереджується на **гострі екологічні проблеми**, і у відповідь на конкретну екологічну шкоду розробляються та здійснюються рішення для відновлення природного ландшафту.  
Елементи: створення спільної бази даних про гострі екологічні проблеми;

ототоження територій, які потребують відновлення природного ландшафту, що має транскордонний вплив; а також розробка та здійснення пілотних проектів щодо відновлення природного ландшафту.

До інструменту пріоритетної осі **економічна інтеграція** відноситься покращення підприємницького та бізнес-середовища, підтримка у створенні та розвитку підприємств, здійснення інтегрованого регіонального маркетингу, зміцнення економічних та інвестиційних зв'язків, використання стратегічного розташування між східними та західними ринками, заохочування діяльності у сфері переробної промисловості та діяльності з більшою доданою вартістю, а також, особливо всебічна підтримка аграрної промисловості, у тому числі забезпечення бази знань та співробітництво між виробництвом та реалізацією. Пріоритетна вісь складається із трьох інтегрованих втручань:

- **Розвиток підприємницької діяльності** надає допомогу колу підприємців, зацікавленому між іншим в аграрній промисловості, яке і саме може стати успішним інвестором в регіоні.  
Елементи: організація мережі консультантів та менторів (створення платформи); розвиток підприємницьких здібностей; складання пакетів послуг для розвитку підприємств; організація кампаній для заохочування підприємницької діяльності: презентація хороших прикладів, практики; а також створення бізнес-інкубаторів, підприємницьких центрів по обидві сторони кордону
- В поєднанні з цим **заохочування інвестицій** створює ділові контакти з зовнішніми та внутрішніми учасниками, в тому числі з учасниками аграрного профілю.  
Елементи: створення бізнес-клубу; проведення аналізу ринку; підтримка інтегрованої адміністрації «єдине вікно» на допомогу інвесторам; діяльність регіонального маркетингу; а також підтримка узгоджених, привабливих для інвесторів заходів
- **Агропромислова інтеграція** узгоджує діяльність учасників аграрної економіки на рівні виробництва та продажу, в той час як їх створенню, зростанню та розширенню їх мережі сприяють також і два інші інтегровані втручання.  
Елементи: створення платформи аграрного співробітництва; передача спеціальних знань у галузі аграрної промисловості; створення аграрної академії: запуск програм з підготовки фермерів; функціонування бази знань аграрної промисловості; а також регіональна координація аграрного виробництва та продажу (угода про співробітництво, контракти відносини)

В рамках інструменту пріоритетної осі **інтеграція ринку праці** здійснюватиметься покращення зайнятості в межах прикордонного регіону, а також транскордонної та місцевої зайнятості, забезпечення кваліфікованої робочої сили та зменшення безробіття, гармонізація навчального потенціалу, створення відповідності між попитом на робочу силу та її пропозицією.

В економічному згуртуванні ЄОТС відіграє визначну роль, як формується становище ринку праці у прикордонному регіоні. Тим паче, легітимності всього ЄОТС та силі утримування чисельності населення регіону загрожує теперішня фрагментність ринку робочої сили.



Неузгодженість попиту на робочу силу з її пропозицією, а також систем навчання створює несприятливе становище. На даний момент, всупереч працевлаштуванню в межах прикордонного регіону, часто є привабливішою робоче місце, що вимагає добирання, становлення гастарбайтером, а також еміграція. Прохідності кордону з точки зору ринку праці перешкоджають численні фактори. Всі ці проблеми посилюють нестачу кваліфікованої робочої сили.

У відповідь на це пріоритетна вісь містить три інтегровані втручання:

- **Узгодження систем професійно-технічної підготовки** в першу чергу направлене на розвиток середньої освіти / навчання на базі школи. Основним його завданням є створення співробітництва між професійно-технічними навчальними закладами, забезпечення підготовленої на основі якісного навчання, кваліфікованої робочої сили.  
Елементи: Створення співробітництва між професійно-технічними навчальними закладами по обидві сторони кордону; ототожнення та оцінка різниць між двома системами професійно-технічного навчання; цільова передача знань та досвідів угорської сторони; розвиток інфраструктури та придбання засобів, необхідних для підвищення рівня навчання; а також транскордонна інтеграція структури навчання: гармонізація спеціальностей, що викладаються, та відповідних місць для працевлаштування
- Друге втручання – **співробітництво з метою узгодження попиту на робочу силу з її пропозицією** – базується на залученні основних учасників ринку робочої сили і його основним завданням є узгодження попиту з пропозицією, зменшення аномалій ринку робочої сили, а також усунення адміністративних та інформаційних перешкод, які стоять на шляху працевлаштування у транскордонному просторі.  
Елементи: Створення та керування роботою трудових платформ з залученням навчальних закладів (вища й середня освіта), установ праці та зайнятості, економічних палат та основних роботодавців; а також створення та функціонування інтеграційної трудової групи/організації на ринку праці, яка тісно співпрацює з платформою
- У рамках **забезпечення рамкових умов транскордонного руху робочої сили** визначними є такі дії, які через територіально узгоджений розвиток інфраструктури транспорту та пунктів перетину кордону підтримують добирання до роботи шляхом перетину кордону, що відіграє важливу роль в інтеграції ринку праці.  
Елементи: створення платформи співробітництва в галузі розвитку транспорту; а також створення та проведення пілотних проектів щодо розвитку прикордонного транспорту

Інструмент пріоритетної осі **соціальна інтеграція** включає в себе розвиток архітектурної та духовної культурної спадщини зі збереженням її цінності, створення менеджменту туристичних атракцій, зміцнення регіональної ідентичності, просування громадських та міжселищних зв'язків та ініціатив і через них зміцнення регіональної ідентичності як утримуючого фактору.

Перші три пріоритетні осі служать в основному зміцненню соціального та економічного згуртування, з перевагою на економічний розвиток, в той час як інтегровані втручання даної пріоритетної осі спеціально направлені на підтримку соціального згуртування. Їх значення полягає в тому, що без побудови, створення, зміцнення елементарної соціальної довіри, систем відносин насправді не можна очікувати успіху економічних або інституційних кооперацій. Легітимація всього ЄОТС у великій мірі визначається тим, в якій мірі вона може просувати інтеграцію суспільства населення, що проживає по обидві сторони кордону. Пріоритетна вісь під назвою соціальна інтеграція містить у собі три втручання:

- **Захист спадщини, обслуговування спадщини та спадщина як туристичний продукт** створює завдяки реконструктивній діяльності, розвитку туристичних маршрутів ту основу, на яку може бути організоване в рамках другого втручання співробітництво в галузі туризму. Значить, тоді як перше втручання фокусує скоріш за все на збереження стану, відновлення, збереження фонду будівель, друге містить в собі перетворення в атракції, поєднання спадщин та організацію до них відповідних послуг.  
Елементи: Збереження та відновлення архітектурної спадщини на службі туризму та місцевих спільнот; захист, збереження та сучасне представлення промислової спадщини; обслуговування культурної спадщини шляхом вичерпання можливостей, які таяться у барвистому етнічному обличчі регіону; а також створення мережі тематичних маршрутів для представлення архітектурної, культурної та промислової спадщини регіону
- Значна присутність **співробітництва у галузі туризму** є обґрунтованою з декількох аспектів. Туризм означає джерело доходів для місцевих спільнот та сприяє залишенню і використанню багатой спадщини. Завдяки туризму, що базується на управлінні спадщиною, може бути уявлено ефективне зміцнення соціального згуртування, оскільки культурні заходи, елементи спадщини сприяють зміцненню регіональної ідентичності, підвищенню соціальної взаємодії і завдяки цьому взаємному впізнанню та визнанню.  
Елементи: розвиток туристичних послуг; а також менеджмент туристичних дестинацій, оформлення єдиного туристичного обличчя регіону
- **Підтримка соціального та міжселищного співробітництва** створює ту громадську сферу та співробітництво між населеними пунктами, які можуть підтримувати, наповнити життям попередні втручання, тим часом, як цивільне населення та населені пункти можуть генерувати все новіші започаткування  
Елементи: співробітництво в організації заходів, зміцнення транскордонних соціальних відносин; підтримка громадських започаткувань та будування громадянської мережі; а також підтримка транскордонних міжселищних відносин

## **Мапа фінансових ресурсів**

В цьому розділі до втручань та діяльності, визначених в Інтегрованій територіальній стратегії ЄОТС, призначаються доступні фінансові ресурси ЄС та міжнародні фінансові ресурси. Доступні фінансові ресурси ототожені на найнижчому рівні, тобто на рівні дій.

До структури фінансування очікувано можуть бути залучені ресурси наступних фінансових фондів:

- HUSKROUA
- Програми транснаціонального співробітництва
  - Програма транснаціонального співробітництва «Дунай»
- Безпосередні брюссельські фінансові ресурси
  - COSME
  - Еразмус +
  - LIFE+ програма
  - Horizon 2020
  - Креативна Європа
- Фінансові ресурси з-за меж Європейського Союзу
  - Вишеградський Фонд
  - Центральноєвропейська ініціатива
  - Європейський молодіжний фонд
- Інші фондові фінансові ресурси

Важливо, що у багатьох випадках дії самі собою не придатні для наповнення конкурсу змістом, доцільно їх припасовувати, згрупувати у гнучкій формі, у світлі відповідного конкурсу. Цим підходом хочеться забезпечити адміністратору проекту пристосуватися до систем підтримки, що змінюються у середньостроковому терміні, та до можливих змін у вимогах до розвитку.

Мапу фінансових ресурсів див. в кінці документа.

## Менеджмент реалізації стратегії

ЄОТС як модель управління спільнотами та їх розвитку, включає в себе три рівні завдання:

- *Політичний рівень* відноситься до процедур щодо прийняття рішень в ЄОТС, до потенціальних посадових осіб та до відношення цих елементів один до одного. У випадку ЄОТС Тиса сюди відноситься посада голови, співголови, загальні збори та спостережна комісія.
- *Стратегічний рівень* означає майстерні спільної діяльності з розвитку. Ці майстерні створюють основу та здійснюють плановані спільні проекти, втручання. Цей рівень не є тотожним рівню прийняття рішень, адже він, як правило, інтегрує завдання, пов'язані з виконанням. На даний момент ЄОТС не має окремого органу, створеного спеціально для виконання фахової роботи, статут об'єднання не делегує такі завдання ані до компетенції директора, ані до компетенції секретаріату.
- *Адміністративний рівень* означає рівень щоденного функціонування об'єднання. Секретаріатом (можливо секретаріатами) ЄОТС управляє директор та заступник директора. Адміністративні завдання звичайно пов'язані з політичною та стратегічно-фаховою діяльністю об'єднання, але вони дають лише її адміністративну базу: тут не прийматимуться рішення, та у виконанні стратегічних завдань секретаріат бере участь тільки з точки зору адміністрації.



Малюнок 6: Структура управління в ЄОТС

Отже, у структурі ЄОТС не існує такого органу, виключним завданням якого є реалізація стратегії! В наявній структурі скоріше директор, заступник директора та секретаріат вважаються компетентними на деякому рівні учасниками в цьому відношенні, в той же час

для реалізації стратегії пропонуємо створити власний менеджмент в рамках структури ЄОТС.

Менеджмент доцільно організувати відповідно до чотирьох стратегічних функцій об'єднання (підтримка євроатлантичної інтеграції; координація фінансових ресурсів; заохочування міжінституційного співробітництва; утримування закладів), комплексним способом. Комплексність з одної сторони дає можливість на чітке відокремлення окремих функцій, з другої сторони – на концентрацію людських ресурсів, що заодно робить більш імовірним реалізацію окремих втручань стратегії. Комплексність функцій робить необхідним відокремлення їх виконання і в рамках менеджменту – забезпечуючи цим також і відповідну координацію.

Запропонована структура в основному зосереджується на перші три функції (підтримка євроатлантичної інтеграції; координація фінансових ресурсів; заохочування міжінституційного співробітництва). На четверту функцію – утримування закладів – є тільки посилення, оскільки розробку системи менеджменту можливо створюваних ЄОТС закладів в кожному випадку слід виконати відокремлено.

Заснування ЄОТС Тиса отримало позитивний відгук в установах ЄС, оскільки воно було першим таким ЄОТС, учасником якого є і суб'єкт третьої країни, до того ж України, до якої відносяться у Східному партнерстві як до пріоритетної країни. Цю позитивну оцінку слід підтримувати, зміцнювати, потрібно встановлювати відносини з якомога більше установами, референтами з політичних питань ЄС, адже цим одночасно можна підвищувати авторитет об'єднання та покращувати оцінку Угорщини та України. Для того, щоб ця маркетингова робота була результативною, з одної сторони потрібно отримати підтримку від уряду обох країн, що могло би бути забезпечено міжурядовим меморандумом; з другої сторони підтримання контактів повинно здійснюватися англійською мовою; і слід обдумати можливість створення постійного представництва в Брюсселі. Для цього могла би забезпечувати відповідне місце Угорщина, зменшуючи цим фінансовий тягар ЄОТС. Посередництвом офісу потрібно було би гарантувати присутність ЄОТС шляхом прийняття на роботу принаймі одного працівника, який бездоганно володіє англійською мовою та розбирається в інституційній системі ЄС:

- офіційне представлення інтересів ЄОТС в установах ЄС (підтримання контактів, постійна присутність, участь у політичних заходах)
- організація заходів, воркшопів, виставок працівниками ЄОТС
- надання інформаційних послуг для учасників ЄОТС по темі брюссельської політики, конкурсних можливостей
- встановлення партнерства (на рівні ЄОТС, офісу, а також для різних галузевих учасників ЄОТС)
- пропонування туристичних та інвестиційних можливостей регіону, організація семінарів для інвесторів
- інформаційна діяльність, пов'язана з приєднанням України до ЄС.

## **Графік реалізації стратегії**

Складання графіка запланованих дій, проектів визначається декількома факторами. Найважливішим серед них є характер даного проекту. На підставі своєї особливості окремі дії поділяються на групи наступним способом:

- a) Встановлення партнерства та потенціалу
- b) Допоміжна діяльність
- c) Інвестиції у невеликих та середніх розмірах
- d) Інвестиції у великих розмірах

Графік див. в кінці документа

## ДОДАТКИ

### МАПА ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ (ТАБЛИЦЯ)

Втручання	Діяльність	Програма	Пріоритет/підпрограма
<b>Екологічна інтеграція</b>			
<b>Відповідальне землекористування з ефективним використанням природних ресурсів</b>	Інформаційно-просвітницькі екологічні кампанії для місцевого населення на наступні теми: <ul style="list-style-type: none"> <li>• проблеми, пов'язані з забрудненням води Тиси та їх транскордонні впливи,</li> <li>• важливість дотримання ієрархії управління відходами,</li> <li>• енергоефективність.</li> </ul>	HUSKROUA	2. Захист навколишнього середовища, зменшення впливів, заподіяних зміною клімату, пристосування до зміни клімату
		Вишеградський Фонд	Навколишнє середовище
		Європейський молодіжний фонд	Пілотна діяльність
		Центральноевропейська ініціатива	Клімат, навколишнє середовище та розвиток провінцій
	Розробка транскордонної системи врегулювання ландшафту заплав, яка реагує на можливості ландшафту та на виклики, що випливають із зміни клімату: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Розробка стратегії врегулювання ландшафту заплав</li> <li>• Реалізація на підставі стратегії пілотного проекту</li> </ul>	LIFE	Пристосування до зміни клімату
		Вишеградський Фонд	Навколишнє середовище
	Ефективне використання енергетичних ресурсів (використання відновлюваної енергії, енергетична модернізація громадських установ). В тому числі: <ul style="list-style-type: none"> <li>• оцінка відновлюваних джерел енергії, складання карти енергетичних потенціалів</li> <li>• розробка енергетичної стратегії</li> </ul>	H2020	ELENA
		Транснаціональна програма «Дунай»	3.2. Підвищення енергетичної безпеки та енергоефективності
		HUSKROUA	2. Захист навколишнього середовища, зменшення

Втручання	Діяльність	Програма	Пріоритет/підпрограма
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• підготування енергетичних проектів</li> <li>• реалізація пілотних проектів</li> </ul>		впливів, заподіяних зміною клімату, пристосування до зміни клімату
		Центральноевропейська ініціатива	Енергоефективність, відновлювані джерела енергії
		Фонд «Східна Європа»	Енергоефективність та навколишнє середовище
<b>Врегулювання хронічних екологічних проблем</b>	<p>Створення системи рентабельного поводження з відходами на Закарпатті за участю угорської сторони, в тому числі:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• виявлення та узгодження спеціальних потреб у галузі переробки відходів з наявними потужностями з переробки відходів по обидві сторони кордону</li> <li>• створення регіонального(-их) підприємства (підприємств) з рециклізації та знеструмлення відходів</li> <li>• регіональна координація ліквідації нелегальних сміттєзвалищ.</li> </ul>	HUSKROUA	2. Захист навколишнього середовища, зменшення впливів, заподіяних зміною клімату, пристосування до зміни клімату
		Вишеградський Фонд	Навколишнє середовище
	<p>Забезпечення комплексних послуг водопостачання та водовідведення:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• передача хорошої практики,</li> <li>• створення партнерства в галузі водопостачання та водовідведення,</li> <li>• економічна оцінка та оцінка енергоефективності водоочисних споруд,</li> <li>• підготовка проектних документацій та попереднього кошторису витрат,</li> <li>• поширення інновативних та альтернативних технологій очищення стічних вод.</li> </ul>	LIFE	Навколишнє середовище та ефективне використання природних ресурсів
		HUSKROUA	2. Захист навколишнього середовища, зменшення впливів, заподіяних зміною клімату, пристосування до зміни клімату
		Вишеградський Фонд	Навколишнє середовище



Втручання	Діяльність	Програма	Пріоритет/підпрограма
Врегулювання гострих екологічних проблем	Виготовлення спільної бази даних про гострі екологічні проблеми	HUSKROUA	2. Захист навколишнього середовища, зменшення впливів, заподіяних зміною клімату, пристосування до зміни клімату, 4.1. Попередження катастроф, виникаючих внаслідок дії природних чинників та діяльності людини
		Вишеградський Фонд	Навколишнє середовище
	Ототожнення територій, що потребують відновлення природного ландшафту з транскордонним впливом	HUSKROUA	2. Захист навколишнього середовища, зменшення впливів, заподіяних зміною клімату, пристосування до зміни клімату
	Розробка та реалізація пілотних проєктів, спрямованих на відновлення природного ландшафту <ul style="list-style-type: none"> <li>• Солотвино</li> <li>• Мужієво</li> </ul>	HUSKROUA	2. Захист навколишнього середовища, зменшення впливів, заподіяних зміною клімату, пристосування до зміни клімату

Втручання	Діяльність	Програма	Пріоритет/підпрограма
<b>Економічна інтеграція</b>			
<b>Розвиток підприємницької діяльності</b>	Створення мережі консультантів та менторів	Вишеградський Фонд	Регіональний розвиток, підприємства та туризм
	Розвиток підприємницьких здібностей: <ul style="list-style-type: none"> <li>окремі курси за вибором у вищих навчальних закладах;</li> <li>кількаденні інтенсивні тренінги, спеціальні підготовки з отриманням сертифікату;</li> <li>підвищення кваліфікації в закладах післядипломної освіти, тренінги для керівників</li> <li>підтримка викладання основ фінансів та економіки для молодого покоління.</li> </ul>	Еразмус +	1. Мобільність з метою навчання
		COSME	Еразмус для молодих підприємців
		Вишеградський Фонд	Навчання та нарощування потенціалу
		ЦЄІ ЄБРР	Програма обміну знаннями
Складання пакетів послуг для розвитку підприємницької діяльності: <ul style="list-style-type: none"> <li>представлення, пропонування послуг для регіонального розвитку підприємств;</li> <li>комплексна допомога при заснуванні та державній реєстрації підприємств: висування та розробка ідеї зайняття підприємницькою діяльністю, заснування підприємства (напр.: класифікація за видами економічної діяльності, визначення основної діяльності, асортименту продукції, що виробляється); прийняття рішення про заснування підприємства, визначення правових та організаційних засад та принципів (напр.: організаційно-правова форма, текст установчого документа); визначення формальних та процесуальних кроків заснування; створення умов навколишнього середовища, вибір місцезнаходження; визначення перших ділових контактів, потенціальних партнерів;</li> <li>менеджмент проектів, управління фінансовими підтримками, моніторинг конкурсів, підготовка конкурсної документації;</li> <li>діяльність бухгалтера, спеціаліста з розрахунку заробітної плати та консультанта з податків і зборів;</li> <li>бізнес-планування, консультації з розвитку бізнесу;</li> </ul>	Вишеградський Фонд	Регіональний розвиток, підприємства та туризм	

Втручання	Діяльність	Програма	Пріоритет/підпрограма
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• юридична консультація;</li> <li>• послуги письмового та усного перекладу.</li> </ul>		
	Організація кампаній щодо заохочування підприємницької діяльності: представлення хороших прикладів, практик	Вишеградський Фонд	Регіональний розвиток, підприємства та туризм
	Створення інфраструктури бізнес-інкубаторів, підприємницьких центрів по обидві сторони кордону	-	-
<b>Заохочування інвестицій</b>	Створення бізнес-клубу <ul style="list-style-type: none"> <li>• нагородження призами інвесторів</li> </ul>	Вишеградський Фонд	Регіональний розвиток, підприємства та туризм
	Проведення аналізу ринків	Вишеградський Фонд	Регіональний розвиток, підприємства та туризм
	Підтримка інтегрованої адміністрації «єдине вікно» на допомогу інвесторам	Вишеградський Фонд	Регіональний розвиток, підприємства та туризм
	Виконання діяльності регіонального маркетингу: <ul style="list-style-type: none"> <li>• організація заходів для заохочування інвестицій;</li> <li>• здійснення професійної діяльності та лобіювання для покращення доступності регіону;</li> <li>• розвиток інтегрованої електронної економічно-інформаційної платформи.</li> </ul>	Транснаціональна програма «Дунай»	4.1. Збільшення інституційного потенціалу для врегулювання основних соціальних викликів
		Вишеградський Фонд	Регіональний розвиток, підприємства та туризм
Фонд «Східна Європа»	Розвиток місцевої економіки		
Підтримка сприятливих для інвесторів гармонізованих заходів: <ul style="list-style-type: none"> <li>• розробка пільгової системи для використання функцій регіону</li> <li>• встановлення пільг щодо економічного врегулювання, благоустрою населених пунктів (податкові пільги, безкоштовне надання земельних ділянок);</li> <li>• розробка пільгової системи у сфері організації заходів, оренди місць проведення заходів</li> </ul>	Фонд «Східна Європа»	Розвиток місцевої економіки	

Втручання	Діяльність	Програма	Пріоритет/підпрограма
Агропромислова інтеграція	Створення платформи аграрного співробітництва	HUSKROUA	2. Захист навколишнього середовища, зменшення впливів, заподіяних зміною клімату, пристосування до зміни клімату
	Передача спеціальних знань в галузі аграрної промисловості; створення аграрної академії: запуск програм з підготовки фермерів	HUSKROUA	2. Захист навколишнього середовища, зменшення впливів, заподіяних зміною клімату, пристосування до зміни клімату
		ЦСІ ЄБРР	Програма обміну знаннями
		Вишеградський Фонд	Навчання та нарощування потенціалу
	Забезпечення бази знань в аграрній промисловості: <ul style="list-style-type: none"> <li>оцінка пропозицій організацій, які займаються проведенням досліджень у сфері аграрної науки та нутриціології, а також потреб регіонального аграрного господарства;</li> <li>підтримка проведення прикладних аграрно-інноваційних досліджень, що відповідають регіональним потребам;</li> <li>здійснення трансферу технологій з метою фахової підтримки інвестицій, що збільшують ефективність виробництва;</li> <li>розробка та утримання агрометеорологічної системи прогнозування та аналізу;</li> <li>створення зразкових та навчальних господарств.</li> </ul>	Еразмус +	2. Альянси знань
		Horizon 2020	Продовольча безпека, сталий розвиток сільського господарства
		Транснаціональна програма «Дунай»	1.1 Покращення рамкових умов зрівноваженого доступу до знань
		Вишеградський Фонд	Науковий обмін та співробітництво в галузі дослідження
	Регіональний координатор з питань аграрного виробництва та реалізації (угода про співробітництво, договірні відносини) <ul style="list-style-type: none"> <li>гармонізація виробництва (напр.: виконання завдань з організації виробництва, спільне користування сільськогосподарським машинним парком);</li> <li>виявлення можливостей продажу та посередництво в їх</li> </ul>	-	-

Втручання	Діяльність	Програма	Пріоритет/підпрограма
	<p>передачі;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>розвиток проектів, пов'язаних зі складською та охолоджувальною потужністю;</li><li>підтримка інвестицій у розширення потужностей регіональної переробної промисловості;</li><li>заохочування до створення дистрибуційної мережі (збір, перевезення).</li></ul>		

Втручання	Діяльність	Програма	Пріоритет/підпрограма
<b>Інтеграція ринку праці</b>			
<b>Гармонізація систем професійно-технічної освіти</b>	Створення співробітництва між професійно-технічними навчальними закладами по обидві сторони кордону: <ul style="list-style-type: none"> <li>• організація роботи фахового круглого столу</li> <li>• організація відкритих днів</li> </ul>	Вишеградський Фонд	Міжінституційне співробітництво Навчання та нарощування потенціалу
	Спільне ототожнення, оцінка відмінностей між двома системами професійного-технічного навчання.	Вишеградський Фонд	Міжінституційне співробітництво
	Цільова передача навичок та досвідів угорської сторони: <ul style="list-style-type: none"> <li>• навчальні поїздки, програми обміну викладачами та студентами;</li> <li>• розвиток навчального матеріалу, запрошення викладачів;</li> <li>• передача методики дуальної системи професійно-технічного навчання</li> </ul>	Еразмус +	2. Стратегічні партнерства
		Транснаціональна програма «Дунай»	4.1. Збільшення інституційного потенціалу для врегулювання основних соціальних викликів
		ЦЄІ ЄБРР	Програма обміну знаннями
		Вишеградський Фонд	Міжінституційне співробітництво Навчання та нарощування потенціалу
	Центральноєвропейська ініціатива	Довічне навчання, підготовка	
Розвиток інфраструктури та придбання засобів для підвищення рівня навчання.	-	-	
Транскордонна інтеграція структури навчання: гармонізація спеціальностей, що викладаються, та відповідних місць для працевлаштування <ul style="list-style-type: none"> <li>• гармонізація пропозицій щодо навчання;</li> <li>• спільний розвиток навчального матеріалу;</li> <li>• організація, керування роботою програм стажування;</li> <li>• розробка стипендійних програм</li> </ul>	Вишеградський Фонд	Навчання та нарощування потенціалу	
<b>Співробітництво в</b>	Створення та керування роботою трудових платформ з	Еразмус +	2. Альянси знань

Втручання	Діяльність	Програма	Пріоритет/підпрограма
інтересах узгодження попиту на робочу силу з її пропозицією	<p>залученням навчальних закладів (вища й середня освіта), установ праці та зайнятості, економічних палат та основних роботодавців. Завдання платформи:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>оцінка вимог роботодавців до навчання на базі навчальних закладів та їх направлення до розробників фахової політики;</li> <li>розробка програм навчання дорослих та перекваліфікації;</li> <li>розробка програм стажування;</li> <li>гармонізована діяльність, пов'язана з професійною орієнтацією та роботою з обдарованими дітьми</li> </ul>		
	<p>Створення та керування роботою робочої групи/організації з питань інтеграції ринку праці, яка тісно взаємодіє з платформою. Її завдання:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>моніторинг ринку робочої сили, підготовка аналізу тенденцій, що охоплюють регіон;</li> <li>введення транскордонних інформаційних послуг, пов'язаних з працевлаштуванням;</li> <li>підтримка аналізів еквівалентності;</li> <li>посередництво у працевлаштуванні</li> </ul>	-	-
Забезпечення рамокних умов для транскордонного руху робочої сили	<p>Створення платформи співробітництва у сфері розвитку транспорту:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>розробка проектів гармонізованого транскордонного розвитку транспорту;</li> <li>Інформаційна діяльність (лобіювання) про вимоги до транскордонного розвитку транспорту</li> </ul>	HUSKROUA	3.1. Покращення транспортної інфраструктури з метою вільного потоку осіб та майна
	Розробка та виконання пілотних проектів прикордонного розвитку транспорту	HUSKROUA	3.1. Покращення транспортної інфраструктури з метою вільного потоку осіб та майна

Втручання	Діяльність	Програма	Пріоритет/підпрограма
<b>Соціальна інтеграція</b>			
<b>Захист спадщини, обслуговування спадщини та спадщина як туристичний продукт</b>	Збереження та відновлення архітектурної спадщини на службі туризму та місцевих спільнот: <ul style="list-style-type: none"> <li>передача знань у сфері захисту спадщини, реставрації пам'яток архітектури та мистецтва;</li> <li>реконструкція церков представників різних віросповідань;</li> <li>багатофункціональне використання, реконструкція палаців (напр.: палац графа Лоняї у с. Шом, палац графа Лоняї у с. Батрадь, палац сімейства Очкаї у с. Велика Бакта, палац Перені у с. Чопівка, палац у с. Нове Село);</li> <li>розвиток пам'яток народної архітектури зі збереженням їх цінності;</li> <li>реконструкція та туристичне використання замків особливого значення (Хуст, Невицьке, Мукачеве, Кішварда, Саболч)</li> </ul>	Креативна Європа HUSKROUA	Проекти співробітництва 1. Популяризація місцевої культури та збереження історичних спадщин з метою підвищення туристичної привабливості регіону
		Вишеградський Фонд	Культура та спільна ідентичність
	Захист, зберігання та просування сучасного представлення промислової спадщини	HUSKROUA	1. Популяризація місцевої культури та збереження історичних спадщин з метою підвищення туристичної привабливості регіону
	Обслуговування культурної спадщини шляхом вичерпання можливостей, які таяться у барвистому етнічному обличчі регіону: <ul style="list-style-type: none"> <li>діяльність, направлена на розвиток реальної багатомовності (багатомовні інформаційні таблички, інтернет-портали)</li> <li>створення українсько-угорських мовних центрів по обидві сторони кордону, запуск курсів вивчення іноземних мов</li> </ul>	Вишеградський Фонд Європейський молодіжний фонд	Культура та спільна ідентичність Навчання та нарощування потенціалу Пілотна діяльність
	Створення мережі тематичних маршрутів для представлення	HUSKROUA	1. Популяризація місцевої



Втручання	Діяльність	Програма	Пріоритет/підпрограма
	<p>архітектурної, культурної та промислової спадщини регіону:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• подальший розвиток вже наявних маршрутів, сучасне представлення спадщини (напр.: організація турів для ознайомлення зі спадщиною, подальший розвиток Шляху середньовічних церков);</li> <li>• визначення нових тематичних маршрутів для представлення промислової та культурної спадщини (напр.: шлях ремесел, тематичні маршрути, пов'язані з окремими національностями)</li> </ul>		культури та збереження історичних спадщин з метою підвищення туристичної привабливості регіону
		Вишеградський Фонд	Регіональний розвиток, підприємства та туризм
<b>Співробітництво в галузі туризму</b>	<p>Розвиток туристичних послуг, в тому числі:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• співробітництво у сфері лікувально-оздоровчого туризму на базі лікувальної води (у випадку курсів лікування створення транскордонної ділянки обслуговування, розвиток медичних послуг, пов'язаних з термальним курортом та лікувальними водами, створення центру санаторно-курортного лікування);</li> <li>• створення спільного термального кластеру на території ЄОТС;</li> <li>• розвиток активних туристичних послуг та інфраструктури (велосипедні доріжки, лижний, пішохідний та водний туризм);</li> <li>• сприяння регіональному співробітництву між постачальниками туристичних послуг (організація фахових майстерень, курсів навчання для формування погляду, заходів, навчальних поїздок);</li> <li>• розробка системи товарних знаків на рівні ЄОТС, що поряд зі створенням системи забезпечення якості продукції поширюється також на проектування та впровадження елементів іміджу</li> </ul>	HUSKROUA	1. Популяризація місцевої культури та збереження історичних спадщин з метою підвищення туристичної привабливості регіону 4.2. Інвестиції в інфраструктуру охорони здоров'я, розвиток транскордонних послуг в галузі охорони здоров'я
		Вишеградський Фонд	Регіональний розвиток, підприємства та туризм
	<p>Менеджмент туристичних дестинацій, оформлення єдиного туристичного обличчя регіону, в тому числі:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• створення менеджменту, забезпечення його діяльності;</li> <li>• створення в регіоні туристичних центрів для відвідувачів,</li> </ul>	HUSKROUA	1. Популяризація місцевої культури та збереження історичних спадщин з метою підвищення туристичної привабливості

Втручання	Діяльність	Програма	Пріоритет/підпрограма	
	<p>інформаційних пунктів;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• видання багатомовних тематичних та регіональних туристичних брошур;</li> <li>• розробка спільного туристичного порталу та онлайн-ового туристичного кадастру (відбувається не тільки надання інформації, а може бути подано запит на представлення пропозицій та на бронювання);</li> <li>• координація організації заходів, складання та актуалізація календаря подій;</li> <li>• введення на ринок нової транскордонної дестинації (організація стаді-турів, маркетингова кампанія в обох країнах, присутність на туристичних ярмарках та на більших заходах);</li> <li>• розвиток мобільних аплікацій для смартфонів, що надають інформацію про регіон</li> </ul>	<p>Вишеградський Фонд</p>	<p>регіону</p> <p>Регіональний розвиток, підприємства та туризм</p>	
<p><b>Підтримка соціального міжселищного співробітництва та</b></p>	<p>Зміцнення співробітництва у сфері організації заходів та транскордонних відносин, в тому числі:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• забезпечення передачі знань у сфері організації заходів;</li> <li>• організація спільних транскордонних спортивних, молодіжних та культурно-мистецьких заходів, змагань, чемпіонатів;</li> <li>• підтримка екскурсій за кордон загальноосвітніх навчально-виховних закладів;</li> <li>• організація спортивних, молодіжних та культурно-мистецьких таборів, транскордонних програм обміну з метою формування спільноти</li> </ul>	<p>HUSKROUA</p>	<p>1. Популяризація місцевої культури та збереження історичних спадщин з метою підвищення туристичної привабливості регіону</p>	
		<p>Вишеградський Фонд</p>	<p>Соціальний розвиток</p>	
		<p>Центральноєвропейська ініціатива</p>	<p>Міжкультурне співробітництво</p>	
			<p>Європейський молодіжний фонд</p>	<p>Міжнародна діяльність</p>
	<p>Підтримка громадських ініціатив та будування громадянської мережі, в тому числі:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• створення громадського інформаційного порталу (в тому числі там, де громадські організації регіону знайшли партнерів);</li> <li>• створення громадської академії (створення громадських бізнес-інкубаторів, інформаційних пунктів);</li> </ul>	<p>Вишеградський Фонд – Східне партнерство</p>	<p>Розвиток громадянського суспільства</p>	
		<p>Фонд Чарльза Стюарта Мотта</p>	<p>Активна цивільна участь</p>	
		<p>Фонд Відкритого суспільства</p>	<p>Громадянське суспільство</p>	
<p>Форум громадянського</p>		<p>Міжлюдські відносини</p>		

Втручання	Діяльність	Програма	Пріоритет/підпрограма
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• підтримка акцій щодо благоустрою населених пунктів з залученням громадських організацій;</li> <li>• організація солідарно-гуманітарних акцій, збирання пожертвувань, підтримка волонтерської діяльності</li> </ul>	суспільства Східного партнерства	
	Підтримка транскордонних міжселищних відносин: <ul style="list-style-type: none"> <li>• організація форумів, зустрічей для обміну знаннями;</li> <li>• підтримка пошуку партнерів</li> </ul>	Вишеградський Фонд	Регіональний розвиток, підприємства та туризм

### Пропонований графік дій (таблиця)

РТ_01 Екологічна інтеграція		2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Відповідальне землекористування з ефективним використанням природних ресурсів</b>	S_01 Екологічні кампанії для формування погляду місцевого населення (забруднення вод, ієрархія управління відходами, енергетика)									
	S_02 Розробка стратегії врегулювання ландшафту заплав									
	BN_01 Реалізація пілотного проекту на підставі стратегії врегулювання ландшафту заплав									
	S_03 Оцінка відновлюваних джерел енергії, складання карти енергетичних потенціалів									
	S_04 Розробка енергетичної стратегії									
	S_05 Підготування енергетичних проектів									
	BN_02 Реалізація енергетичних пілотних проектів									
<b>Врегулювання хронічних екологічних проблем</b>	S_06 Виявлення та узгодження спеціальних потреб у галузі переробки відходів з наявними потужностями з переробки відходів по обидві сторони кордону									
	РК_01 Створення регіонального(-их) підприємства (підприємств) з рециклізації та знеструмлення відходів									
	ВК_01 Регіональна координація ліквідації нелегальних сміттєзвалищ									
	S_07 Забезпечення комплексних послуг водопостачання та водовідведення – передача хорошої практики									
	РК_02 Створення партнерства в галузі водопостачання та водовідведення									
	S_08 Економічна оцінка та оцінка енергоефективності водоочисних споруд									

PT_01 Екологічна інтеграція		2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
	S_09 Підготовка проектних документів та попереднього кошторису витрат інтеграції послуг водопостачання та водовідведення									
	S_10 Поширення інновативних та альтернативних технологій очищення стічних вод									

РТ_01 Екологічна інтеграція		2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Врегулювання гострих екологічних проблем	S_11 Виготовлення спільної бази даних про гострі екологічні проблеми									
	S_12 Ототожнення територій, що потребують відновлення природного ландшафту з транскордонним впливом									
	VN_03 Розробка та реалізація пілотних проектів, спрямованих на відновлення природного ландшафту (Солотвино, Мужієво)									

РТ_02 Економічна інтеграція		2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Розвиток підприємницької діяльності	РК_03 Створення мережі консультантів та менторів у сфері розвитку підприємницької діяльності									
	S_13 Розвиток підприємницьких здібностей (навчання)									
	S_14 Складання пакетів послуг для розвитку підприємницької діяльності									
	S_15 Організація кампаній щодо заохочування підприємницької діяльності									
	ВК_02 Створення бізнес-інкубаторів, підприємницьких центрів по обидві сторони кордону									
Заохочення інвестицій	РК_04 Створення бізнес-клубу									
	S_16 Проведення аналізу ринків у зв'язку з заохочуванням інвестицій									
	S_17 Підтримка інтегрованої адміністрації «єдине вікно» на допомогу інвесторам									
	S_18 Організація заходів для заохочування інвестицій									
	S_19 Здійснення професійної діяльності та лобювання для покращення доступності регіону									
	S_20 Розвиток інтегрованої електронної економічно-інформаційної платформи									
	S_21 Розробка пільгової системи для використання функцій регіону									
Агропромисло ва інтеграція	РК_05 Створення платформи аграрного співробітництва									
	S_22 Передача спеціальних знань в галузі аграрної промисловості; створення аграрної академії: запуск програм з підготовки фермерів									
	S_23 Оцінка пропозицій організацій, які займаються проведенням досліджень у сфері аграрної науки та нутриціології, а також потреб регіонального аграрного господарства									
	S_24 Підтримка проведення прикладних аграрно-інноваційних досліджень, що відповідають регіональним потребам									
	ВК_03 Здійснення трансферу технологій з метою фахової підтримки інвестицій, що збільшують ефективність виробництва									
	ВК_04 Розробка та утримання агрометеорологічної системи прогнозування та аналізу									
	ВК_05 Створення зразкових та навчальних господарств									
	РК_06 Гармонізація аграрного									

РТ_02 Економічна інтеграція		2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
	виробництва									
	ВК_06 Розвиток проєктів, пов'язаних зі складською та охолоджувальною потужністю									
	ВК_07 Підтримка інвестицій у розширення потужностей регіональної переробної промисловості									
	S_25 Заохочування до створення аграрної дистрибуційної мережі									

РТ_03 Інтеграція ринку праці		2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Гармонізація систем професійно-технічного навчання</b>	РК_07 Створення співробітництва між професійно-технічними навчальними закладами по обидві сторони кордону: фаховий круглий стіл									
	S_26 Організація відкритих днів у зв'язку з професійно-технічним навчанням									
	S_27 Ототоження, оцінка відмінностей між двома системами професійного-технічного навчання									
	S_28 Навчальні поїздки, програми обміну викладачами та студентами									
	S_29 Розвиток матеріалу професійно-технічного навчання, запрошення викладачів									
	S_30 Передача методики дуальної системи професійно-технічного навчання									
	ВК_08 Розвиток інфраструктури та придбання засобів для підвищення рівня навчання									
	S_31 Гармонізація пропозицій щодо навчання									
	S_32 Спільний розвиток навчального матеріалу									
	S_33 Організація, керування роботою програм стажування									
	S_34 Розробка стипендійних програм									
<b>Співробітництво в інтересах узгодження попиту на робочу силу з її пропозицією</b>	РК_08 Створення та керування роботою трудових платформ									
	РК_09 Створення та керування роботою робочої групи/організації з питань інтеграції ринку праці, яка тісно взаємодіє з платформою									
<b>Забезпечення рамкових умов для транскордонного руху робочої сили</b>	РК_10 Створення платформи співробітництва у сфері розвитку транспорту									
	S_35 Розробка проєктів гармонізованого транскордонного розвитку транспорту									
	S_36 Інформаційна діяльність (лобіювання) про вимоги до транскордонного розвитку транспорту									



PT_03 Інтеграція ринку праці		2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
	BK_09 Розвиток проектів громадського транспорту та надання гармонізованих послуг									
	BN_04 Створення нових пунктів перетину кордону для автомобільного сполучення та розвиток наявних									
	BN_05 Покращення доступності наявних пунктів перетину кордону для автомобільного сполучення									
	BN_06 Відновлення відрізків доріг в Україні, що продовжуються за кордоном, забезпечення їх твердим покриттям									

РТ_04 Суспільна інтеграція		2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Захист спадщини, обслуговування спадщини та туристичний продукт</b>	S_37 Передача знань у сфері захисту спадщини, реставрації пам'яток архітектури та мистецтва									
	ВК_10 Реконструкція церков представників різних віросповідань									
	ВК_11 Багатофункціональне використання, реконструкція палаців									
	ВК_12 Розвиток пам'яток народної архітектури зі збереженням їх цінності									
	ВК_13 Реконструкція та туристичне використання замків особливого значення									
	ВК_14 Створення та реконструкція музеїв для представлення промислової спадщини									
	S_38 Діяльність, направлена на розвиток реальної багатомовності									
	S_39 Створення українсько-угорських мовних центрів по обидві сторони кордону, запуск курсів вивчення іноземних мов									
	S_40 Створення мережі тематичних маршрутів для представлення архітектурної, культурної та промислової спадщини регіону									
<b>Співробітництво в галузі туризму</b>	РК_11 Співробітництво у сфері лікувально-оздоровчого туризму на базі лікувальної води									
	РК_12 Створення спільного термального кластеру на території ЄОТС									
	S_41 Розвиток активних туристичних послуг та інфраструктури									
	РК_13 Сприяння регіональному співробітництву між постачальниками туристичних послуг									
	S_42 Розробка системи товарних знаків на рівні ЄОТС									
	РК_14 Створення менеджменту туристичних дестинацій									
	ВК_15 Створення в регіоні туристичних центрів для відвідувачів, інформаційних пунктів									
	S_43 Видання багатомовних тематичних і регіональних туристичних брошур									
	S_44 Розробка спільного туристичного порталу та онлайн-туристичного кадастру									
	S_45 Координація організації									

РТ_04 Суспільна інтеграція		2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
	заходів, складання та актуалізація календаря подій									
	S_46 Введення на ринок нової транскордонної дестинації									
	S_47 Розвиток мобільних аплікацій для смартфонів, що надають інформацію про регіон									

РТ_04 Суспільна інтеграція		2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Підтримка соціального та міжселищного співробітництва	S_48 Забезпечення передачі знань у сфері організації заходів									
	ВК_16 Підтримка оформлення місць проведення заходів, спортивних площадок в населених пунктах									
	S_49 Організація спільних транскордонних спортивних, молодіжних та культурно-мистецьких заходів, змагань, чемпіонатів									
	S_50 Підтримка екскурсій за кордон загальноосвітніх навчально-виховних закладів									
	S_51 Організація спортивних, молодіжних та культурно-мистецьких таборів, транскордонних програм обміну з метою формування спільноти									
	S_52 Створення громадського інформаційного порталу									
	S_53 Створення громадської академії, організація навчання									
	ВК_17 Створення громадських бізнес-інкубаторів, інформаційних пунктів									
	S_54 Підтримка акцій щодо благоустрою населених пунктів з залученням громадських організацій									
	S_55 Організація солідарно-гуманітарних акцій, збирання пожертвувань, підтримка волонтерської діяльності									
	РК_15 Підтримка транскордонних міжселищних відносин (форуми, зустрічі)									