

# Транскордонне співробітництво

УДК 339.92:339.138:005(477.8:4)  
JEL F15, M31, O19

*К. В. Гегедош*

## Маркетинговий менеджмент у системі транскордонного єврорегіонального співробітництва

*Наведено та обґрунтовано сучасну проблему управління української частини Карпатського єврорегіону. Вказано на інноваційну систему керування цього єврорегіонального об'єднання з новими учасниками його системи менеджменту, яка побудована на маркетингових засадах. У результаті розроблено сучасні принципи та функції маркетингового управління транскордонним співробітництвом. Проаналізовано також сучасні принципи функціонування стратегії «Карпатський єврорегіон 2020». Побудовано дерево цілей транскордонного співробітництва задля спрощеної схеми орієнтування та управління його всіма суб'єктами-учасниками єврорегіону.*

*Ключові слова: транскордонне співробітництво, Карпатський єврорегіон, маркетинговий менеджмент, функції та принципи, дерево цілей.*

**Постановка проблеми.** З часу проголошення незалежності України транскордонне співробітництво почало відігравати важливу роль у розвитку її периферійних прикордонних регіонів. Це зумовлено тим, що міста, райони, області, регіони, які розміщені в центрі будь-якої держави, мають набагато кращий як економічний, так соціальний розвиток і потенціал. І тому таке співробітництво є одним з дієвих засобів усунення негативних наслідків прикордонного розміщення територій і використання можливостей, які відкриваються завдяки близькості території економічно більш розвинених європейських країн. Тому ця співпраця є одним з важливих засобів ліквідації диспропорцій в економічному і соціальному розвитку прикордонних регіонів України.

Досліджуючи набутий європейський і вітчизняний досвід, зроблено спробу виділити низку організаційних форм транскордонного співробітництва (ТКС), серед яких: прямі контакти між територіальними громадами, угоди про транскордонне співробітництво, транскордонні кластери, транскордонні промислові зони та парки, європейські угруповання територіального співробітництва, об'єднання єврорегіонального співробітництва, транскордонне партнерство та єврорегіони.

Основною організаційною формою ТКС є єврорегіон. Наймасштабнішим за площею як в Україні, так і Європі залишається Карпатський єврорегіон (КЄ). Це міжнародна асоціація в Центральній і Східній Європі. Утворення і діяльність єврорегіону відкриває значні можливості у справі активізації зовнішньоекономічних зв'язків і прикордонного співробітництва в практичному розрізі. Найважливішими з них є: вироблення і втілення в життя програм регіонального розвитку; на основі розроблених програм – виробництво конкурентоспроможної продукції; можливість спільного використання енергетичних ресурсів; культурне співробітництво та різнобічний розвиток туризму і рекреації в КЄ.

Національним представництвом України є громадська організація Асоціація органів місцевого самоврядування єврорегіон «Карпати – Україна». Результати аналізу [1, с. 8-10] показали, що сучасне національне представництво в Україні основну увагу приділяє розвитку ТКС у львівській та польській частинах Карпатського єврорегіону. А це є недоліком, оскільки втрачається механізм

© К. В. Гегедош, 2018.

міжрегіональної співпраці щодо всіх членів КЄ, принаймні з української його сторони. Виявлено, що робота Асоціації «Єврорегіон Карпати – Україна» зосереджена на розвитку соціальної складової, демократизму, та при тому не звертає уваги на економічний напрям співпраці в розбудові та налагодженні відносин у підприємницькому середовищі.

Міністр закордонних справ України Павло Клімкін говорить про необхідність «перезавантажити Карпатський єврорегіон. Він починався в 1990-х роках, там було багато планів, зараз фактично нічого не відбувається». Він вважає, що майбутнє єврорегіону полягає в розвитку малого і середнього бізнесу, унікальних можливостях туризму, а також у межах розвитку науки і освіти [2].

**Аналіз останніх досліджень.** На сьогодні в українській науці сформувалися дві могутні школи транскордонного співробітництва – Закарпатська та Львівська. До першої належать такі вчені: С. Устич, В. Приходько, І. Артьомов, М. Лендел, М. Лендьел, П. Студеняк, Л. Газуда, М. Рубіш, С. Мітряєва, В. Мікловда, В. Гоблик, І. Чучка [3-11] та інші. До другої школи (Львівської) належать такі вчені: П. Беленький, Н. Мікула, Є. Матвеев, В. Борщевський, О. Цісінська, Ю. Цибульська, І. Тимечко, Х. Притула, О. Пастернак [12-18] та інші.

Транскордонне співробітництво – наукова концепція міжнародної регіональної інтеграції та прикладний механізм поглиблення добросусідських відносин у прикордонних регіонах країн-сусідів. В Україні, на жаль, немає налагодженого механізму функціонування між всіма учасниками та суб'єктами його відносин. У попередніх публікаціях автора [19; 20] було розроблено інноваційну систему менеджменту на прикладі Карпатського єврорегіону. Однак для повного втілення в життя згаданої концепції необхідною складовою є застосування маркетингового підходу. Здебільшого управління транскордонним співробітництвом побудовано на моделі використання базових засад менеджментових технологій, якій не притаманна сучасна система ринкових відносин. В умовах ринкової економіки модель менеджменту ТКС має переорієнтуватись на партнерські відносини не за схемою «органи влади прикордонного регіону України – органи влади прикордонного регіону Угорщини», а за схемою активної взаємодії всіх прикордонних учасників регіональних ринків (господарський сектор, громадський, науковий тощо), створюючи при цьому комунікаційні мережі, що й обумовить активність транскордонних суб'єктів протягом усього процесу реалізації концепції транскордонного співробітництва. Засади маркетингу в цьому процесі займуть провідне місце. Дослідження цього питання є актуальне саме тому, що територіальні органи влади, національні представництва КЄ не мають усіх тих прямих інструментів впливу на розвиток соціально орієнтованої ринкової економіки, у якому стратегію міжнародної економічної інтеграції на регіональному рівні можна було б будувати, враховуючи інтереси зацікавлених сторін, які є користувачами ТКС. Тобто модель управління транскордонним регіоном необхідно будувати, застосувавши механізм маркетингового менеджменту.

**Мета статті.** Розробити сучасний механізм маркетингового менеджменту в транскордонному співробітництві Карпатського єврорегіону, визначивши: систему учасників управління; систему принципів і функцій маркетингового управління; побудову дерева цілей стратегічної функціональної системи єврорегіональної співпраці.

**Основні результати дослідження.** Враховуючи зазначені потреби в модернізації Карпатського єврорегіону, була зроблена спроба реорганізувати наявну організаційну структуру управління КЄ через створення субєврорегіональних управлінь. Останнє означатиме певні регіональні представництва в національній частині країни-члена Карпатського єврорегіону, які будуть займатися розвитком і налагодженням співпраці в системі ТКС на закріпленій за ним території.

Субеврорегіональна організаційна структура має охоплювати чотири дорадчі елементи управління: представників бізнес-структур, громадських організацій регіонального розвитку, місцевих і регіональних органів влади, а також інтерактивного транскордонного бізнес-центру. Це сприятиме створенню і налагодженню між ними взаємозалежного механізму функціонування в транскордонному співробітництві задля економічного піднесення.

Бізнес-структури мають розвивати транскордонні економічні відносини через розробку спільних проєктів, які б фінансувалися з фондів ЄС і розширення виробничих площ завдяки виправданому експериментальному виробництву товарів шляхом створення спільних (на паритетних умовах) компаній з розділеним виробничим процесом по обидва боки кордону. Громадські організації регіонального розвитку надаватимуть постійну допомогу представникам бізнес-структур у сфері написання проєктів і їх упровадження у практику. Місцеві та регіональні органи влади і самоврядування надаватимуть допомогу у фінансуванні різних заходів ТКС (організація конференцій, круглих столів задля вирішення нагальних проблем). Водночас розроблять інтернет-сторінку у кожному місті щодо ТКС, де громадяни зможуть проголосувати за транскордонні проєкти.

Інтерактивний транскордонний бізнес-центр має бути представлений через активну систему веб-порталу, який буде засобом обміну інформації. Зокрема, цим центром через інструменти інтерактивного маркетингу в тісному взаємозв'язку з його учасниками-партнерами здійснюватиметься: аналіз усіх сфер економічної та соціальної складової транскордонного регіону; дослідженню можливостей розширення ринку збуту місцевих товарів і послуг за межами певного субеврорегіону; проведенню комплексного аналізу всіх реалізованих за певний проміжок часу проєктів у межах транскордонного співробітництва та розробці перспективних напрямів розвитку. Такий механізм створюватиме широкі можливості для підтримки і розвитку відносин між учасниками-суб'єктами ТКС [21].

Отже, ґрунтуючись на зазначеному, доцільно запропонувати принципи маркетингового управління транскордонним співробітництвом, які визначатимуть засади організації процесу інноваційного єврорегіонального утворення [22]:

*1. Запровадження системного і комплексного підходів до маркетингового менеджменту ТКС.* Системний підхід означає врахування маркетингового управління як системи всіх необхідних взаємозв'язків і взаємодій у транскордонному співробітництві, а також застосування для організації цієї діяльності сучасних методів, технічних засобів і організаційно-економічних заходів. Комплексний підхід полягає у розгляді всіх напрямів діяльності з ТКС як єдиної сукупності, взаємопов'язаному дослідженні і вирішенні проблем транскордонного співробітництва.

*2. Науковий підхід до управління маркетинговим менеджментом ТКС.* Використання цього підходу передбачає врахування дії законів і закономірностей щодо розвитку транскордонних відносин, застосування на наукових засадах організації і функціонування механізму маркетингового управління ТКС, систематизованого стратегічного аналізу і моніторингу умов розвитку щодо процесів ТКС між його учасниками, комплексне використання науково обґрунтованих прогнозів, а також зворотного зв'язку.

*3. Правовий підхід до маркетингового управління ТКС.* Реалізація цього принципу означає економіко-правове регулювання процесу маркетингового управління ТКС, дотримання вимог вітчизняних і зарубіжних законів і нормативних актів, які регулюють транскордонне співробітництво, зниження суб'єктивізму в управлінні.

*4. Ефективність маркетингового управління ТКС.* Враховуючи те, що останнім часом транскордонне співробітництво реалізується, окрім механізму укладення угод, здебільшого написанням і реалізацією транскордонних

проектів, і в західних областях ці показники по регіонах різняться, ефективність маркетингового менеджменту набуває значної актуальності. Відобразити ефективність можна через застосування таких формул:

*Ефективність транскордонного маркетингу = (кількість прийнятих транскордонних проектів до реалізації / кількість усього поданих транскордонних проектів) \* 100%.*

Цей показник показує, наскільки ефективно субєврорегіональні управління через місцеві та (або) регіональні органи влади, громадські організації регіонального розвитку, торгово-промислові палати вміють розробити транскордонний проект і презентувати перед єврофондами. Володіння інформацією про неефективність транскордонного маркетингу дозволить нам виявити недоліки у конкретних авторів потенційних проектів (зادля підвищення їх кваліфікації в проектному менеджменті, міжнародному та регіональному маркетингу) або проблеми механізму взаємодії учасників-суб'єктів ТКС, що надасть новий поштовх для розробки інноваційних методик співпраці.

Ефективність транскордонного менеджменту = (кількість  
успішно реалізованих транскордонних проектів /  
кількість усіх реалізованих транскордонних проектів) \* 100%.

Цей показник вказує, наскільки ефективно керівники-учасники субєврорегіональних управлінь вміють організувати процес і враховувати всі його аспекти для успішності реалізації проектів.

Успішність проекту = очікуваний результат від реалізації  
транскордонного проекту – фактичний результат  
від реалізації транскордонного проекту.

Якщо показник дорівнюватиме «0» і менше, то проект успішний, а якщо понад «0» – неуспішний.

*5. Достатність інформаційного забезпечення механізму маркетингового управління ТКС.* Без наявної якісної, повної і достовірної інформації як зі середини єврорегіону і організаційної структури управління ним, так із зовнішнього середовища, неможливо ефективно здійснювати транскордонне співробітництво.

*6. Орієнтація транскордонного маркетингового управління на інноваційний шлях соціально-економічного розвитку єврорегіонів.* Дотримання цього принципу сприятиме підвищенню конкурентоспроможності прикордонних регіонів, які входять до складу цього єврорегіону шляхом інвестування здебільшого в новітні технології.

І задля ефективної інноваційної системи функціонування обов'язковими класичними функціями маркетингового менеджменту для суб'єктів-учасників субєврорегіонального управління мають стати такі: аналіз, планування, організація, мотивація, контроль, координація та регулювання.

*Аналіз.* Реалізація цієї функції включатиме глибокий аналіз і постійний моніторинг соціально-економічного стану та управління країн-членів Карпатського єврорегіону, щоб дати відповіді на такі запитання:

- яка наявна інфраструктура в прикордонних регіонах;
- які види інституційних утворень функціонують у межах ТКС;
- який природно-ресурсний потенціал транскордонного регіону;
- вплив прикордонного регіону на розвиток ТКС (економічні, соціальні, екологічні наслідки);
- яка активність його учасників: сільських і місцевих громад, малого та великого бізнесу та усіх секторів громадянського суспільства);
- хід реалізації планів і програм єврорегіонального співробітництва.

Реалізацію цієї функції буде здійснювати інтерактивний транскордонний бізнес-центр з усіма учасниками та суб'єктами єврорегіонального співробітництва.

*Планування.* У межах цієї функції формуватиметься місія розвитку транскордонного утворення КЄ через становлення цілей розвитку його субєвро-регіональних учасників, конкретні заходи і шляхи їх досягнення. Розробленням функції планування займатимуться робочі групи за підтримки інтерактивного транскордонного бізнес-центру, регіональні секретаріати, міжрегіональний секретаріат і рада КЄ. Результатом стане розроблення стратегії розвитку Карпатського єврорегіону з її конкретними програмами дій для кожного прикордонного регіону.

*Координація та організація.* Формування відповідної організаційної структури через інтеграцію відповідних учасників-суб'єктів ТКС у єдине ціле на період реалізації конкретної стратегії та на основі цього втілення визначених планів у життя.

*Мотивація.* Приєднавшись до побудови стратегії та її реалізації, кожен учасник отримає відповідні матеріальні (спільні венчурні фірми, додаткові прибутки, дешевшу сировину чи ін.) або моральні стимули (підвищення кваліфікації через стажування, обмін досвідом, вивчення іноземної мови тощо), які сприятимуть їм у майбутньому позитивними тенденціям для розвитку.

*Контроль.* Облік і аудит щодо виконання транскордонних проектів у якісному і кількісному вираженні. Цією функцією займатиметься відповідне управління в межах новітньої оргструктури, яке буде побудоване відповідно до плану розвитку конкретних субєврорегіональних утворень. І так само побудовані такі контролюючі управління за підтримки регіонального, а також міжрегіонального секретаріату здійснюватимуть функцію *регулювання* (усунення відхилень задля забезпечення виконання намічених планів або їх корекція).

У стратегії Карпатського єврорегіону 2020 будь-які заходи і дії, які будуть виконуватися серед пріоритетів транскордонного співробітництва, мають бути обрані на основі таких принципів [23]:

- додаткова вартість транскордонного співробітництва: проекти повинні мати чітку спрямованість на досягнення спільних транскордонних дій і мають продемонструвати переваги транскордонного підходу, порівняно з регіональними, національними, міжрегіональними чи транснаціональними підходами;
- зовнішня узгодженість: дії спираються на результати, що генеруються, підтримуються, наприклад програмами ЄС або національними програмами;
- міжгалузева відповідність: партнерство має включати зацікавлені цільові групи інноваційної спрямованості з різних галузей (наприклад, підприємства, дослідні та освітні установи, навчальні організації, політики, приватні інвестори, кінцеві користувачі);
- підхід, що орієнтується на результат: дії мають бути спрямовані на створення конкретного інноваційного продукту, послуг, процесів або транскордонного інструменту;
- дії мають демонструвати: що вони сприяють боротьбі з однією або кількома основними соціальними, економічними та екологічними проблемами на території КЄ;
- вплив на: прикордонні регіони, цільові групи, підвищення спроможності наявних об'єктів, використання потенціалу прикордонних областей, ініціативи щодо зміни політики задля покращення транскордонних умов розвитку, підвищення спроможності та потенціалу на регіональному, національному та європейському рівнях, підвищення ефективності та можливостей комунікації та поширення очікуваних результатів, збільшення кількості різноманітних спільних інформаційних продуктів і т. ін.;

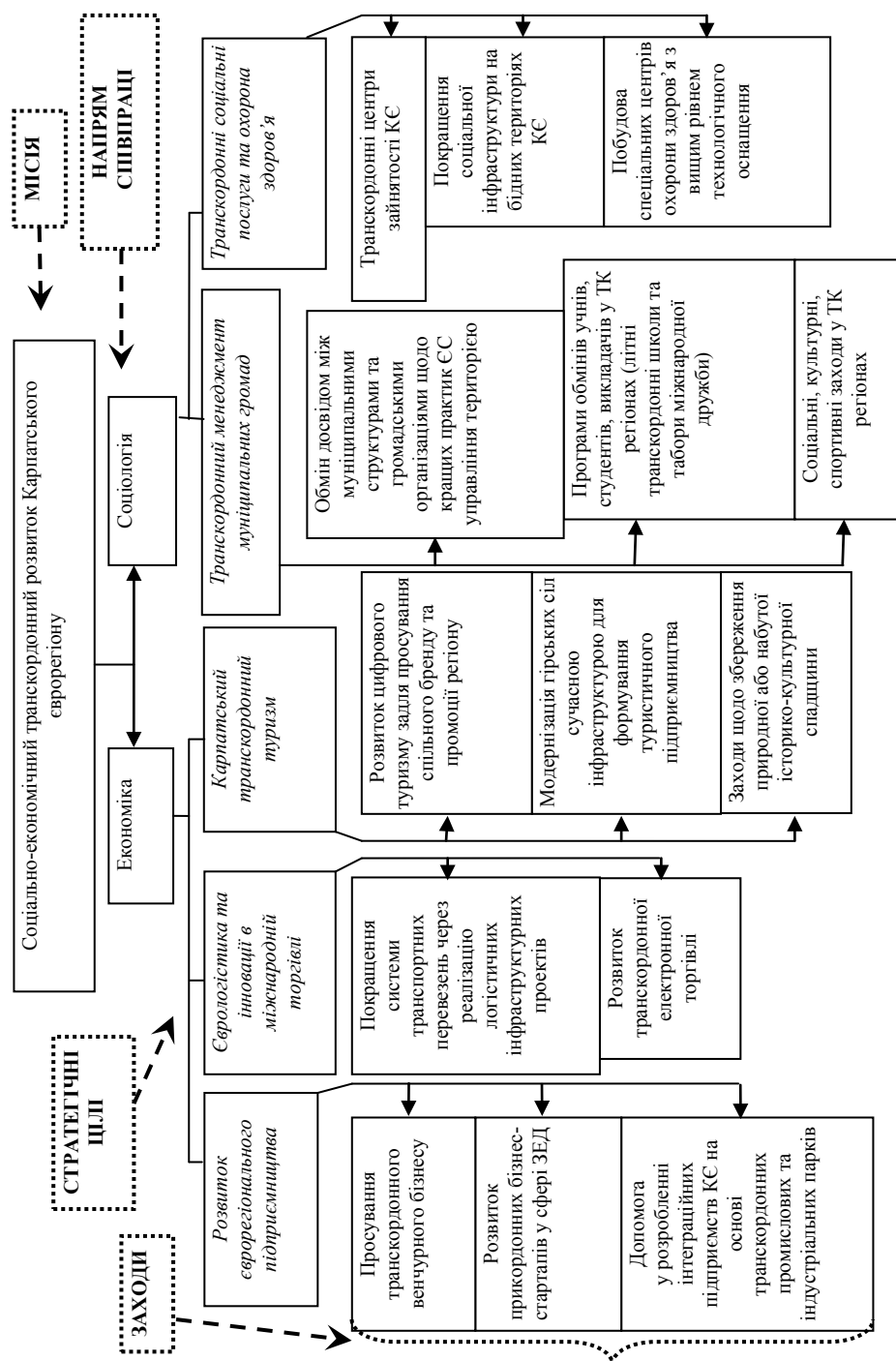


Рис. 1. Дерево цілей у транскордонній співпраці\*

Побудовано автором.

- реалізація: загальна узгодженість і ефективність роботи / діяльності, відповідність структури управління плану реалізації проекту, сталість, ефективність бюджету проекту тощо;
- спроможність: компетентність партнерів, попередній досвід їх взаємодії, взаємодоповнюваність, інституційна спроможність і залучення більшої кількості партнерів, передача кращих практик інших прикордонних регіонів-партнерів та інші;
- готовність до реалізації: з формальної та юридичної точок зору, готовність інвестувати свої можливості, здійснити ретельний розподіл завдань і обов'язків серед конкретних партнерів проектного транскордонного співробітництва.

Тому сучасною концепцією побудови транскордонного єврорегіонального співробітництва має бути комплекс маркетингового менеджменту, що дозволить встановити пряму залежність між можливостями соціально-економічного розвитку і ефективність організації його господарства як системи загалом, так і її окремих елементів.

Однак, розробляючи будь-яку проектну ініціативу, кожен учасник має орієнтуватися на загальну місію і цілі транскордонної співпраці. Зокрема, для спрощеної схеми доцільно побудувати дерево цілей, де кожен учасник-суб'єкт субєврорегіонального утворення знайде своє місце в міжнародній регіональній інтеграції (рис. 1).

Звісно, на рисунку не можна було відобразити повний список цілей розвитку транскордонних регіонів, тому він доповнюватиметься залежно від ініціатив суб'єктів-учасників субєврорегіонального управління Карпатського єврорегіону.

**Висновки.** Отже, модернізувавши організаційну структуру управління в Карпатському єврорегіоні на основі інструментів маркетингового менеджменту, залучивши до цього представників бізнес-структур, громадських організацій регіонального розвитку, місцевих і регіональних органів влади, а також інтерактивних транскордонних бізнес-центрів, механізм транскордонного співробітництва сприятиме значному розвитку економічних відносин на міжнародному регіональному рівні, що, як наслідок, позитивно відобразиться на соціально-економічному формуванні прикордонних територій. Також слід вказати, що роль маркетингу в системі управління єврорегіональним транскордонним співробітництвом відображає практичну значущість, оскільки дотримання та використання принципів і функцій, досліджених у цій роботі, допоможе значно ефективніше сприяти поглибленню взаємостосунків між усіма суб'єктами-учасниками інноваційного субєврорегіонального утворення в Карпатському єврорегіоні.

#### Список використаних джерел

1. Гегедош К. В., Чучка І. М. Особливості та перспективи економічного співробітництва в міжрегіональній асоціації «Карпатський єврорегіон». *Вісник Одеського національного університету. Сер. Економіка*. 2016. Т. 21. Вип. 9(51) С. 7-11. URL: <http://dspace.msu.edu.ua:8080/jspui/handle/123456789/2173>
2. Клімкін П. А. Необхідно перезавантажити Карпатський євро регіон. *Цензор.net*. 05.12.2017 URL: <https://ua.censor.net.ua/n3037503>
3. Палінчак М. М., Приходько В. П., Устич С. І., Стебляк Д. М. *Історія, що об'єднує. Нариси новітнього транскордонного співробітництва у Карпатському регіоні* / Ужгородський національний університет. Ужгород: Говерла, 2017. 465 с.
4. Артьомов І. В. Транскордонне співробітництво в євроінтеграційній стратегії України: монографія. Ужгород: Ліра, 2009. 520 с.
5. Лендел М. А., Студеняк П. Ю. *Регіон в системі прикордонного співробітництва*: монографія / Ужгородський національний університет. Ужгород: Карпати, 2009. 472 с.
6. Лендьел М. Центральноєвропейський досвід участі громадянського суспільства у транскордонному співробітництві: уроки для України *Транскордонне співробітництво на нових східних кордонах ЄС*: матеріали міжнародної конференції. Ужгород: Ліра, 2009. С 183-188.
7. Газуда Л. М., Рубіш М. А. *Реалізація спільних проектів транскордонного співробітництва*: монографія. Ужгород, 2015. 276 с.

8. Мітряєва С. І. Карпатський Євросерегійн – інструмент євроінтеграційної стратегії України. *Національний інститут стратегічних досліджень при Президентіві України*: сайт. URL: [http://www.niss.gov.ua/vydanna/panorama/issue.php?s=gpgs0&issue=2005\\_1](http://www.niss.gov.ua/vydanna/panorama/issue.php?s=gpgs0&issue=2005_1)
9. Мікловда В. П., Студеняк П. Ю. *Зовнішньоекономічні зв'язки на регіональному прикордонному рівні*: навч. посіб. Ужгород, 2009. 128 с.
10. Гоблик В. В. Регіональна політика Європейського Союзу в контексті розвитку транскордонних регіонів. *Агросвіт*. 2015. №3-4. С. 21-25.
11. Чучка І. М. Вплив транскордонного співробітництва на розвиток національної економіки. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 5. С. 143-151.
12. Бельський П. Ю., Мікула Н. А., Матвеев Є. Е. *Конкуренційність на транскордонних ринках*. Львів: Інститут регіональних досліджень НАН України, 2005. 214 с.
13. Мікула Н. А. *Єврорегіони: досвід та перспективи*. Львів: ІРД НАН України, 2003. 223 с.
14. Боршевський В. В., Коваль І. В. Роль менеджменту консалтингових компаній в розвитку транскордонного бізнесу. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*: зб. наук. пр. 2010. Вип. 6(86). Регіональний розвиток та транскордонне співробітництво. С. 18-27.
15. Цісінська О. Б. Транскордонна партнерська мережа інституцій бізнесу, влади та громадського сектору регіону. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*: зб. наук. пр. 2013. Вип. 4(102). Механізми взаємодії суб'єктів економічних відносин у транскордонному просторі. С. 374-382.
16. Мікула Н. А. (ред.). *Рекомендації щодо впровадження нових форм транскордонного співробітництва*. Львів: Ін-т регіональних досліджень НАН України, 2010. 150 с.
17. Притула Х. М., Цибульська Ю. О., Калат Я. Я., Цісінська О. Б. Сучасний стан і перспективи розвитку транскордонного співробітництва за участю прикордонних регіонів України: соціологічна оцінка. *Регіональна економіка*. 2016. № 2(80). С. 181-190.
18. Притула Х. М., Пастернак О. І., Калат Я. Я., Цісінська О. Б., Демедюк О. П. Особливості соціально-економічного розвитку прикордонних областей в умовах дії Угоди про асоціацію між Україною та ЄС: за результатами експертних оцінок. *Регіональна економіка*. 2017. № 4(86). С. 91-101.
19. Гегедош К. В. Інноваційний механізм менеджменту в підвищенні ефективності транскордонного співробітництва в Міжрегіональній Асоціації «Карпатський Євросерегійн». *Становлення та особливості регулювання міжнародних економічних відносин*: матеріали Міжн. наук. практи. конференції (м. Дніпро, 21-22 жовтня 2016 р.). Дніпро: Перспектива, 2016. С. 17-19. URL: <http://dspace.msu.edu.ua:8080/jspui/handle/123456789/2169>
20. Гегедош К. В., Проскура В. Ф. Інноваційний механізм менеджменту в системі транскордонного економічного співробітництва (на прикладі Міжрегіональної Асоціації «Карпатський Євросерегійн»). *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Сер.: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Вип. 16. Ч. 1. С. 63-67. URL: <http://dspace.msu.edu.ua:8080/jspui/handle/123456789/2182>
21. Гегедош К. В. Вдосконалення механізму взаємодії України та країн Вишеградської групи в рамках Карпатського Євросерегійну на засадах інтерактивного маркетингу. *The Visegrad Four – Ukrainian dimension. Integration – step by step*. Riga: Baltija Publishing, 2017. С. 147-160. URL: <http://dspace.msu.edu.ua:8080/jspui/handle/123456789/2183>
22. Гегедош К. В. Особливості застосування принципів та функцій маркетингового менеджменту в системі транскордонного співробітництва. *Innovative economy: processes, strategies, technologies*: Materials of II International scientific conference (2018, Jan 26). Kielce, 2018. Part II. Pp. 43-46. URL: <http://dspace.msu.edu.ua:8080/jspui/handle/123456789/2191>
23. The Carpathian Euroregion Strategy 2020 & beyond. *Carpathian Euroregion Slovakia*: Website. 25.12.2015. 110 p. URL: [http://www.ker.sk/files/2016-03-31-202826-The\\_Carpathian\\_Euroregion\\_Strategy\\_2020\\_web.pdf](http://www.ker.sk/files/2016-03-31-202826-The_Carpathian_Euroregion_Strategy_2020_web.pdf)

#### References

1. Hehedosh, K. V., & Chuchka, I. M. (2016). Osoblyvosti ta perspektyvy ekonomichnoho spivrobitnytstva v mizhrehional'nyy asotsiatsiyi «Karpats'kyu yevrorehion» [Features and Prospects for Economic Cooperation in the Interregional Association «Carpathian Euroregion»]. *Visnyk Odes'koho natsional'noho universytetu. Ser. Ekonomika – Bulletin of Odessa National University. Series «Economics»* 9(21), 7-11. Retrieved from <http://dspace.msu.edu.ua:8080/jspui/handle/123456789/2173> [in Ukrainian].
2. Klimkin, P. A. (2017, Dec 05). Neobkhidno Perezavantazhyty Karpats'kyu yevrorehion [You need to reload the Carpathian Euroregion]. *Censor.Net*. Retrieved from <https://ua.censor.net.ua/n3037503> [in Ukrainian].
3. Palinchak, M. M., Prykhodko, V. P., Ustych, S. I., & Steblak, D. M. (2017). Istoriya, shcho ob'ednuye. Narysy novitnoho transkordonnoho spivrobitnytstva u Karpats'komu rehioni [The story that unites. Essays on the latest cross-border cooperation in the Carpathian region]. Uzhhorod: Uzhorod National University, Hoverla. [in Ukrainian].
4. Artyomov, I. V. (2009). Transkordonne spivrobitnytstvo v yevrointehratsiyniy stratehiy Ukrainy [Cross-border cooperation in the European integration strategy of Ukraine]. Uzhhorod: Lira [in Ukrainian].



5. Lendyel, M. A., Studenyak, P. Yu. (2009). *Rehion v systemi prykordonnoho spivrobitnytstva [Region in the system of frontier cooperation]*. Uzhhorod: Uzhhorod. nats. un-t, Karpaty [in Ukrainian].
6. Lendel, M. (2009). Tsentralnoievropeiskiyi dosvid uchasti hromadianskoho suspilstva u transkordonnomu spivrobitnytstvi: uroky dlia Ukrainy [Central European experience of civil society participation in cross-border cooperation: lessons for Ukraine]. In *Transkordonne spivrobitnytstvo na novykh skhidnykh kordonakh YeS [Cross-border cooperation on the new EU eastern borders]*: Proceedings of the International Conference (pp. 183-188). Uzhhorod: Lira. [in Ukrainian].
7. Hazuda, L. M., Rubish, M. A. (2015). Realizatsiia spilnykh proektiv transkordonnoho spivrobitnytstva [Realization of joint projects of cross-border cooperation]. Uzhhorod. [in Ukrainian].
8. Mitryayeva, S. I. (2005). Karpatskyi Yevrorehion – instrument yevrointehratsiinoi stratehii Ukrainy [The Carpathian Euroregion an instrument of the European integration strategy of Ukraine]. *National Institute for Strategic Studies in Ukraine*: Website. Retrieved from [http://www.niss.gov.ua/vydanna/panorama/issue.php?s=gpgs0&issue=2005\\_1](http://www.niss.gov.ua/vydanna/panorama/issue.php?s=gpgs0&issue=2005_1) [in Ukrainian].
9. Miklovdva, V. P., Studenyak, P. Yu. (2009). Zovnishnoekonomichni zviazky na rehionalnomu prykordonnomu rivni [Foreign economic relations at the regional border level]. Uzhhorod [in Ukrainian].
10. Hoblyk V. V. (2015). Rehionalna polityka Yevropeiskoho Soiuzu v konteksti rozvytku transkordonnykh rehioniv [Regional policy of the European Union in the context of the development of transboundary regions]. *Ahrosvit – AgroSvit*, 3-4, 21-25 [in Ukrainian].
11. Chuchka, I. M. (2014). Vplyv transkordonnoho spivrobitnytstva na rozvytok natsionalnoi ekonomiky [Influence of cross-border cooperation on the development of the national economy]. *Aktualni problemy ekonomiky – Actual problems of the economy*, 5, 143-151 [in Ukrainian].
12. Belenkі, P. Yu., Mikula, N. A., Matvyeyev, Ye. E. (2005). *Konkurentnist na transkordonnykh rynkakh [Competition in cross-border markets]*. Lviv: Institute of Regional Research of NAS of Ukraine. [in Ukrainian].
13. Mikula, N. A. (2003). Yevrorehiony: dosvid ta perspektyvy [Euroregions: experience and perspectives]. Lviv: IRR NAS of Ukraine. [in Ukrainian].
14. Borshchevskyy, V. V., Koval, I. V. (2010). Rol' menedzhmentu konsal'tynhovykh kompaniy v rozvytku transkordonnoho biznesu [Role of management consulting companies in the development of cross-border business]. In *Sotsial'no-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy [Socio-Economic Problems of the Modern Period of Ukraine]: Vol. 86(6). Rehional'nyy rozvytok ta transkordonne spivrobitnytstvo [Regional development and cross-border cooperation]* (pp. 18-27). [in Ukrainian].
15. Tsisinska, O. B. (2013). Transkordonna partnerska merezha instytuttsii biznesu, vlady ta hromadskoho sektoru rehionu [Cross-border partner network of institutions of business, government and public sector of the region]. In *Sotsial'no-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy [Socio-Economic Problems of the Modern Period of Ukraine]: Vol. 102(4). Mekhanizmy vzayemodiyi sub'yektiv ekonomichnykh vidnosyn u transkordonnomu prostori [Mechanisms of interaction of cross-border economic relations subjects in cross-border space]* (pp. 374-382). [in Ukrainian].
16. Mikula, N. A. (Eds.). (2010). Rekomendatsii shchodo vprovadzhennia novykh form transkordonnoho spivrobitnytstva [Recommendations on the introduction of new forms of cross-border cooperation]. Lviv: Institute of Regional Research of NAS of Ukraine. [in Ukrainian].
17. Prytula, Kh. M., Tsybul'ska, Yu. O., Kalat, Ya. Ya., Tsisinska O. B. (2016). Suchasnyy stan i perspektyvy rozvytku transkordonnoho spivrobitnytstva za uchastiu prykordonnykh rehioniv Ukrainy: sotsiolohichna otsinka [Current state and prospects of cross-border cooperation with participation of border regions of Ukraine: sociological assessment]. *Rehionalna ekonomika – Regional economy*, 2, 181-190 [in Ukrainian].
18. Prytula, Kh. M., Pasternak, O. I., Kalat, Ya. Ya., Tsisinska, O. B., & Demedyuk, O. P. (2017). Osoblyvosti sotsialno-ekonomichnoho rozvytku prykordonnykh oblastey v umovakh diyi Uhody pro asotsiatsiyu mizh Ukrainoyu ta YeS: za rezultatamy ekspertnykh otsinok [Features of socio-economic development of the border areas under the terms of the Association Agreement between Ukraine and the EU: according to expert assessments]. *Rehionalna ekonomika – Regional economy*, 4, 90-101 [in Ukrainian].
19. Hehedosh, K. V. (2016). Innovatsiynyyi mekhanizm menedzhmentu v pidvyshchenni efektyvnosti transkordonnoho spivrobitnytstva v Mizhrehionalniy Asotsiatsiyi «Karpatskyy Yevrorehion» [Innovative management mechanism in increasing the efficiency of cross-border cooperation in the Interregional Association «Carpathian Euroregion»]. In *Stanovlennia ta osoblyvosti rehuliuвання mizhnarodnykh ekonomichnykh vidnosyn [Formation and features of regulation of international economic relations]*: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference (pp. 17-19). Dnipro: Perspective. Retrieved from <http://dspace.msu.edu.ua:8080/jspui/handle/123456789/2169> [in Ukrainian].
20. Hehedosh, K. V., & Proskura V. F. (2017) Innovatsiynyy mekhanizm menedzhmentu v systemi transkordonnoho ekonomichnoho spivrobitnytstva (na prykladi Mizhrehionalnoyi Asotsiatsiyi «Karpatskyy Yevrorehion») [Innovative management mechanism in the system of cross-border economic cooperation (for example, the Interregional Association «Carpathian Euroregion»)]. In *Naukovyy visnyk Uzhhorods'koho universytetu. Seriya: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove gospodarstvo [Scientific Bulletin of Uzhhorod University. Series: International Economic Relations and the World Economy]: Vol. 16* (pp. 63-67). [in Ukrainian].
21. Hehedosh, K. V. (2017). Vdoskonalennya mekhanizmu vzayemodiyi Ukrainy ta krayin Vyshehradskoyi hrupy v ramkakh Karpats'koho Yevrorehionu na zasadakh interaktyvnoho marketynhu [Improvement of the

- mechanism of interaction between Ukraine and the Visegrad Group within the framework of the Carpathian Euroregion on the basis of interactive marketing]. In *The Visegrad Four – Ukrainian dimension. Integration – step by step* (pp. 147-160). Riga: Baltija Publishing. Retrieved from <http://dspace.msu.edu.ua:8080/jspui/handle/123456789/2183> [in Ukrainian].
22. Hehedosh, K. V. (2018). Osoblyvosti zastosovannya pryntsyviv ta funktsiyi marketynhovoho menedzhmentu v systemi transkordonnoho spivrobitnytstva [Features of applying principles and functions of marketing management in the system of cross-border cooperation]. *Innovative economy: processes, strategies, technologies: Materials of II International scientific conference* (pp. 43-46). Retrieved from <http://dspace.msu.edu.ua:8080/jspui/handle/123456789/2191> [in Ukrainian].
23. The Carpathian Euroregion Strategy 2020 & beyond (2015, Dec 25). *Carpathian Euroregion Slovakia*: Website. Retrieved from [http://www.ker.sk/files/2016-03-31-202826-The\\_Carpathian\\_Euroregion\\_Strategy\\_2020\\_web.pdf](http://www.ker.sk/files/2016-03-31-202826-The_Carpathian_Euroregion_Strategy_2020_web.pdf)

**Hehedosh K. V. Marketing management in the system of cross-border Euroregional cooperation.**

*The main organizational form of cross-border cooperation is the Euroregion. The Carpathian Euroregion remains the largest in the area, both in Ukraine and in Europe. The National Representation of Ukraine is the Association of regional bodies of local self-government «Carpathians – Ukraine», which focuses on the development of cross-border cooperation in the Lviv and Polish parts of the Carpathian Euroregion, and also focuses on the development of the social component, democracy and, at the same time, does not pay much attention to the economic direction of cooperation in the development and establishment of business relations. Therefore, an attempt was made to develop a modern mechanism for managing marketing in cross-border cooperation of the Carpathian Euroregion by defining: a new system of participants in management and their interaction (business sector, public, municipal / regional and interactive information); system of principles (implementation of system and integrated approaches to marketing management of cross-border cooperation; scientific approach to marketing management in CBC; legal approach to marketing management of CBC; efficiency of marketing management of CBC; the sufficiency of information provision of the mechanism of marketing management of CBC; orientation of cross-border marketing management on the innovative way of Euroregions' socio-economic development) and the functions of marketing management (basics, planning, coordination and organization, motivation and control); the construction of the tree of the objectives of the strategic functional system of Euroregional cooperation. Therefore, in a market economy, the model of management of cross-border cooperation should be reoriented to partner relations not according to the scheme «authorities of the border region of Ukraine – the authorities of the border region of Hungary», but the scheme of active interaction of all border members of regional markets, creating communication networks that will cause transboundary activities in the process of implementing the concept of cross-border cooperation. The principles of marketing in this process will become a leader. That is, the model for managing the cross-border region should be built with the help of a marketing management mechanism, since this will significantly improve the interconnection between all the member states of the Carpathian Euroregion.*

*Key words: cross-border cooperation, Carpathian Euroregion, marketing management, functions and principles, tree of goals.*

*Гегедош Крістіан Володимирович – аспірант Мукачівського державного університету (e-mail: kristian27hehedosh@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5590-8356>)*

*Hehedosh Kristian Volodymyrovych – Postgraduate of the Mukachevo State University.*

Надійшло 11.08.2018 р.