

СВІТОВА ЕКОНОМІКА ТА ГЛОБАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО

УДК 336
JEL Classification R 58, O 19
DOI 10.33111/EE.2024.52.LogvinovP

P. Logvinov
*Ph.D. in Economics, Head of the
Department of City Economic
Development, Uzhhorod City
Council*

П. В. Логвінов
*к. е. н., начальник управління еко-
номічного розвитку міста,
Ужгородська міська рада*

ORCID: 0000-0001-9855-0315

ЄВРОПЕЙСЬКЕ ТЕРИТОРІАЛЬНЕ СПІВРОБІТНИЦТВО: СУЧАСНІ МОЖЛИВОСТІ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ ГРОМАД УКРАЇНИ

АНОТАЦІЯ. У статті проаналізовано значення місцевих транскордонних інституцій у сфері економічного розвитку, розглядаючи їхній контекст, виміри та причинно-наслідкові зв'язки. Зосереджено увагу на практичному досвіді спільної інституційної діяльності територіальних громад об'єднаних у групу Карпатського Єврорегіону та Європейського об'єднання територіального співробітництва «Тиса» для належного розуміння специфіки функціонування транскордонних інституцій. Наведено коротку історичну довідку транскордонних регіонів у Європі та деякі заходи політики ЄС щодо їх підтримки. Деталізовано огляд ключових параметрів програми «Інтеррег» Європа й вимог для співробітництва суб'єктів регіональної політики України і країн ЄС. Стверджується, що наявні інструменти залучення територіальних громад через програми міжнародної технічної допомоги та міжрегіональні ініціативи до транскордонної діяльності мають позитивну динаміку розвитку завдяки їхній актуальній ролі як інституцій реалізації європейської регіональної політики в контексті багаторівневого управління.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: місцевий економічний розвиток, фінансова децентралізація, єврорегіональне співробітництво, міжмуніципальне співробітництво, бюджетне планування.

EUROPEAN TERRITORIAL COOPERATION: MODERN OPPORTUNITIES AND PERSPECTIVES FOR THE MUNICIPALITIES OF UKRAINE

ANNOTATION. The article analyses the meaning of the local cross-border institutions in the sphere of economic development considering their context, dimensions and cause effect relations. The attention is focused on the practical experience of the common institutional activity

of the municipalities united into the group of the Carpathian European Region and European Union of Territorial Cooperation «Tysa» in order to properly comprehend the specific of cross-border institution functioning. A short brief historical reference of the cross-border regions in Europe and some EU policy measures as to their support. Determination of the cross-border regions and their and their variations are considered in the context of other transnational regional networks. The overview of the key parameters of the Interreg Europe Programme is provided in details as well as the requirements to cooperation of the regional policy actors of Ukraine and EU countries. The available tools on involving the municipalities through the international technical assistance programmes and interregional initiative to the cross-border activity are stated to have a positive development dynamics due to their current role as institutions for European regional policy implementation within the context of multi-level governance. Intermunicipal cooperation has more than half a century history in the modern EU countries and some success in the border regions of Ukraine and is a tool of the local economic development requiring a detail study in the academic circles and scaling on the municipality level. Cross-border formations deserve certain attention in terms of their empiric significance, in particular, considering the growing interest of the municipality authorities and possibilities for cooperation with the EU municipalities.

KEY WORDS: local economic development, financial decentralisation, Euroregional cooperation, cross-municipal cooperation, budget planning.

Вступ. Сучасний етап розвитку місцевого самоврядування в Україні доцільно охарактеризувати як перехід від вертикальної моделі управління територіями до все більшого використання самоврядних прав. Місцева влада має достатньо повноважень для визначення пріоритетів розвитку й вирішення завдань власними силами і ресурсами, при цьому є помітним значне посилення горизонтальних, взаємовигідних зв'язків між територіальними громадами задля досягнення синергійного ефекту. При цьому європейські інституції надають всебічну підтримку, що сприяє прозорому, підзвітному та багаторівневому управлінню в Україні, яке відповідає на потреби громадян і розширює можливості громад. Населені пункти починають конкурувати між собою за ресурси для розвитку територій і покращення добробуту мешканців, при цьому використовуючи увесь наявний арсенал інструментів місцевого економічного розвитку і самоврядних повноважень. Одним із таких інструментів є територіальне співробітництво, що не обмежується адміністративними межами, і навіть держаним кордоном. Використання наявного потенціалу та досвіду муніципалітетів різних країн дозволяє вирішувати спільні проблем у формі транскордонного партнерства за моделлю європейського територіального співробітництва.

Міжмуніципальна співпраця має більш як півстолітню історію в сучасних країнах ЄС й певні успіхи у прикордонних областях України та є інструментом місцевого економічного розвитку, що потребує детального вивчення у наукових колах та масштабування на рівні громад.

Транскордонні утворення заслуговують на певну увагу з точки зору їхньої емпіричної значущості, особливо з огляду на зростаючу зацікавленість місцевих органів влади в Україні та можливості співпраці з муніципалітетами ЄС.

Постановка завдання. Дослідити сучасні можливості місцевого економічного розвитку територіальних громад через використання транскордонного співробітництва, у тому числі вивчення наявного досвіду та висвітлення важливих умов для його масштабування в Україні, для цього передбачено, зокрема:

- 1) проаналізувати еволюцію розвитку регіональних ініціатив у країнах ЄС, зокрема євро регіону;
- 2) розглянути основні інституції та ініціативи, що мають досвід транскордонного співробітництва на території України;
- 3) представити окремі інструменти та можливості територіального співробітництва для територіальних громад України, зокрема використання Програми «Інтеррег».

Аналіз досліджень і публікацій. Усе більше ініціатив транскордонного співробітництва стають предметом тематичних досліджень у науковій літературі. Численні автори створили велику кількість робіт з різних дисциплін, таких як економіка, географія, політологія, міжнародні відносини, адміністративні науки та соціологія, однак значна частина літератури має сильне нормативне забарвлення, стверджуючи, що через участь у транскордонних регіонах місцеві і регіональні органи влади можуть емансипуватися від політичного домінування.

Серед вітчизняних науковців варто виокремити дослідників, що мають напрацювання з тематики транскордонної співпраці та фінансових механізмів взаємодії суб'єктів територіального співробітництва, зокрема, А. Буряченко [9], О. Гулич [1], В. Керецман [3], В. Матвієнко [4], Н. Мікула [5], І. Тимечко [8] та інші. Наукові розробки переважної більшості дослідників пов'язані з вивченням розвитку і співробітництва прикордонних регіонів та можливостей інших громад та інституцій у межах функціонування Європейського Союзу і використання відповідного досвіду для України. Свідченням актуальності дослідження транскордонного співробітництва є те, що вже протягом 50 років дана діяльність набуває все більшого значення не тільки на локальному й загальнодержавному рівнях, а також на рівні регіонів, що обмежені адміністративними кордонами.

Через міждисциплінарний характер літератури, представленої за даною тематикою, було висунуто ряд концепцій, що ускладнюють розуміння значення різних типів ініціатив транскордонного співробітництва, таких як єврорегіони. У підготовці матеріалу використано поєднання кількісного аналізу, первинних тематичних досліджень і практичних результатів, наданих тематичним літературним джерелам.

Результати. В Європі існує понад 70 транскордонних регіонів, що діють під узагальненими назвами «Єврорегіони». Хоча деякі з цих ініціатив виникли ще в 1950-х роках, у 2000-х роках кількість транскордонних регіонів значно зросла по всій Європі, а також за її межами. Насправді сьогодні практично не залишилося жодної місцевої чи регіональної влади в прикордонних районах, яка так чи так не брала б участі в ініціативах транскордонного співробітництва. Європейська Комісія підтримує ці ініціативи, виділяючи на них щорічно значні суми коштів, а європейські держави доповнюють цю суму, як правило, аналогічною сумою коштів.

Варто розглянути загальну хронологію створення та поширення досвіду територіального співробітництва у країнах Європейської спільноти та процес поступової інтеграції й залученості муніципалітетів України. Нормативні документи свідчать, що перший єврорегіон англ. абр. «EUREGIO» був створений у 1958 р. на голландсько-німецькому кордоні, у районі Енсхеде (Нідерланди) і Гронау (Німеччина). З того часу єврорегіони та інші форми транскордонного співробітництва активно розвивалися по всій Європі включно з територіями, що не входять до Європейського Союзу. Сьогодні у понад 70 випадках муніципалітети і регіональні органи влади співпрацюють зі своїми транскордонними партнерами з різною інтеграцією у формалізованих організаційних інституціях.

Для територіальних громад і регіональних органів влади України участь у транскордонному співробітництві означає, що вони вступають у сферу, яка тривалий час була компетенцією центральних органів влади. Для вирішення таких питань, як місцеве транскордонне просторове планування або транспортна політика, в 1960-х і 1970-х роках були створені різні дво- і багатосторонні урядові комісії без надання доступу до них місцевим органам влади [10]. Проте за останні роки можливості місцевого самоврядування для транскордонного співробітництва значно розширилися. Значною мірою це можна пов'язати з макрорегіональною інтеграцією в Європі. Зокрема, два наднаціональні органи — Рада Європи та Європейський Союз — відіграли важливу роль у

покращенні умов, за яких місцеві органи влади можуть співпрацювати через кордони.

У той час як Рада Європи була особливо активною у покращенні правової ситуації, Комісія Європейського Союзу насамперед зосереджена у наданні значної ресурсної підтримки ініціативам транскордонного співробітництва. З правової точки зору визначення адміністративного органу відповідального за транскордонну територію відносно складно ідентифікувати. Перші інституційні утворення були засновані на угодах з різним ступенем формальності і здебільшого поклалися на добру волю. Класичною формою єврорегіону є «дзеркальне партнерство», коли по обидва боки кордону муніципалітети і райони утворюють асоціацію відповідно до правової форми, прийнятної для їхніх національних правових систем. На другому етапі асоціації приєднуються одна до одної на основі транскордонної угоди про створення єврорегіону.

Важливим аспектом діяльності транскордонних об'єднань є правова основа, що унормована для усіх країн-учасників. У 1980 р. за ініціативою Ради Європи ряд європейських країн уклали міжнародний договір, так звану Мадридську конвенцію, як перший крок до створення структур транскордонного співробітництва, заснованих на публічному праві. Вона забезпечує правову основу для укладання багатонаціональних угод про транскордонне співробітництво на основі публічного права. Однак рішення, які приймаються такими органами, є обов'язковими лише для органів державної влади в межах відповідної транскордонної території, а не для цивільних суб'єктів господарювання. Порівняно з Радою Європи, діяльність ЄС у сфері транскордонного співробітництва має переважно фінансовий характер.

Багато ініціатив транскордонної співпраці мають право на підтримку в рамках Ініціативи Співтовариства «ІНТЕРРЕГ»¹, започаткованої Європейською Комісією у 1990 році. На сьогоднішній день дана ініціатива має робочу назву «Interreg Europe», що фінансується Європейським фондом регіонального розвитку (ERDF). Значними можливостями для муніципалітетів нашої країни для залучення позабюджетних коштів, налагодження співпраці та регіонального співробітництва інструмент, що є складовою ініціативи «ІНТЕРРЕГ» з прив'язкою до певних регіонів, зокрема Програма «Interreg VI-A NEXT Угорщина Словаччина Румунія Україна», що потребує детального розгляду.

¹ Програми Interreg Europe: офіційна сторінка. URL: <https://www.interregeurope.eu/discover-the-programme>

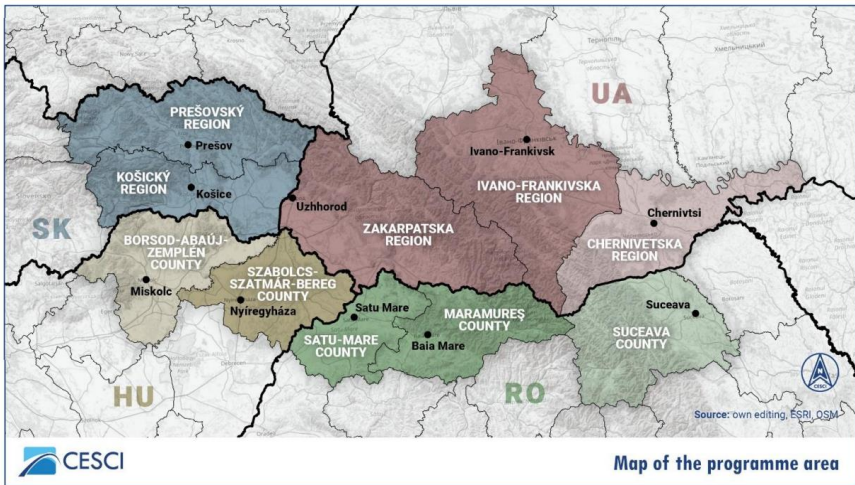


Рис. 1. Картографічне зображення програмної території «Interreg VI NEXT»

Джерело: офіційна вебсторінка ініціативи CESCІ¹.

Ініціатива «Interreg» субсидує місцеві транскордонні проекти, що реалізуються спільно місцевими органами влади та іншими організаціями, розташованими на прилеглих прикордонних територіях. Метою є розвиток транскордонних соціально-економічних центрів через спільні стратегії розвитку, при цьому прийнятні проекти повинні мати структурну економічну вигоду для прикордонних територій. Розподілом коштів керують Керівні комітети, до складу яких входять місцеві суб'єкти, а також органи влади вищого рівня, такі як центральні органи влади та/або регіони країн-учасниць. Оскільки «Interreg» є найважливішим джерелом фінансування для більшості ініціатив транскордонного співробітництва, вони повинні відповідати умовам, викладеним у нормативних документах ЄС.

Розкриємо важливі положення щодо доступних можливостей для регіонів й громад використовуючи даний інструмент, оскільки Україна вже має доступ до багатьох програм, які фінансуються з бюджету ЄС, але можливості розширюються. Уже з 2024 р. всі українські громади мають право брати участь в Програмі

¹ Центральноевропейська служба транскордонного співробітництва «CESCІ», що базується в Угорщині та має на меті зменшити роз'єднуючий вплив (державних) кордонів у Центральній Європі: офіційний вебсайт. URL: <https://budapest.cesci-net.eu/en/>

Interreg Europe 2021–2027 pp. Основною метою Програми Interreg Europe 2021–2027 є покращення політик і практик у сфері місцевого самоврядування, використовуючи найкращий досвід муніципалітетів Європи. Основними учасниками, що мають право брати участь у реалізації ініціатив Програми Interreg, є Державні органи влади та ОМС усіх рівнів, неприбуткові організації, інші суб'єкти публічного права — навчальні заклади, заклади охорони здоров'я, комунальні підприємства, агенції регіонального розвитку тощо [14]. При цьому для розвитку регіонів України та партнерів за кордоном є передбачені пріоритетні напрями проектів програми.

Вивчення нормативних документів, щодо діяльності Програми Interreg VI-A NEXT 2021–2027 дозволяє виокремити важливі компоненти, що мають практичне значення для муніципалітетів України щодо налагодження співробітництва та подальшого залучення позабюджетних коштів. Перш за все, це Програмна територія, що складається з різних регіонів Угорщини, Словаччини, Румунії — держав — членів ЄС та України — країни-партнера. Загальна площа території співробітництва становить 83 057 км².

Відповідно до методології EUROSTAT¹ програмну територію слід вважати великою суцільною сільською територією із вельми невеликою кількістю міських центрів і регіонів. Беручи до уваги винятково щільність населення та рівень урбанізації, регіони України також можна віднести переважно до сільської та/або проміжної категорії, причому із чітко помітною двоїстістю у кожному з трьох регіонів: рівнинна та долинна території (наприклад, навколо Чернівців, Ужгорода, Івано-Франківська) є більш заселеними та урбанізованими, аніж вищі гірські території Карпат.

Для розуміння масштабу рівня підтримки інституціями ЄС наведемо абсолютне значення планового показника щодо фінансування Програми Interreg VI-A NEXT (Угорщина, Словаччина, Румунія, Україна 2021–2027) у розмірі 379 млн євро. Участь у програмі Interreg дозволено для представників муніципалітетів та органів регіональної влади 36 країн Європи — 27 країн — членів ЄС, Швейцарії. Окремо передбачено можливість приймати участь у програмі з 2024 р. для таких держав як Україна, Молдова і країн Західних Балкан.

¹ EUROSTAT. Типологія міських-сільських територій. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/rural-development/methodology>

ПРОГРАМНА ТЕРИТОРІЯ INTERREG VI-A NEXT 2021–2027

Територіальна одиниця	Країна	Площа (км ²)	Чисельність населення
Боршод-Абауй-Земплен	Угорщина	7 246,19	676 093
Чернівецька область	Україна	8 095,47	901 309
Івано-Франківська область	Україна	13 959,28	1 370 526
Кошицький край	Словаччина	6 756,93	800 414
Марамуреш	Румунія	6 286,95	522 302
Прешовський край	Словаччина	8 981,33	825 022
Сату Маре	Румунія	4 408,71	387 918
Сучава	Румунія	8 632,94	761 808
Саболч-Сатмар-Берег	Угорщина	5 933,65	578 963
Закарпатська область	Україна	12 755,67	1 253 969
		83 663,00	8 078 324,00

Як джерело позабюджетних ресурсів, варто навести відомості, щодо умов отримання коштів з європейських фондів. Співфінансування проектів є основною діяльністю в рамках програми INTERREG Europe. Про важливість описаного інструменту та широкого застосування програми INTERREG у Європі свідчить те, що майже 90 % регіонів ЄС, а це понад 2 тис. організацій з європейських країн, вже взяли участь у проектах INTERREG. Реалізовані проекти є основою для бази кращих практик місцевого розвитку, яких на сьогодні вже понад 3000. Участь у Програмі можуть брати муніципалітети, регіони та неурядові організації, які працюють у сфері місцевого розвитку¹.

Отже, багато єврорегіонів фактично функціонують як виконавчі агенції для міжнародного типу регіональної політики. На шляху європейської інтеграції країн в післявоєнний період, що від більш легалістичного підходу, якому віддавала перевагу Рада Європи, Пропозиція Ради Європи про створення транскордонних регіонів як формальних політико-адміністративних утворень пізніше була відкинута на користь більш прагматичного й економічно орієнтованого підходу в контексті регіональної політики ЄС.

Наступним інструментом співробітництва регіональної влади, що поки не має широкого вжитку в нашій країні, проте вже має практичний досвід реалізації суспільно значимих проектів є форма партнерства територіального співробітництва. Європейські

¹ Офіційний ресурс «Ініціатива Cities4Cities | United4Ukraine». URL: <https://cities4cities.eu/nova-programa-interreg-europe-dlya-ukrayinskyh-gromad/>

партнерства територіального співробітництва — одна з найпоширеніших і найефективніших форм транскордонного співробітництва між країнами Європейського Союзу та суміжними територіями. Розвиток територіального співробітництва зумовлений змінами та еволюцією національних, регіональних та місцевих суб'єктів цього процесу.

Нижче розглянемо окремі приклади територіального співробітництва та зосередимо увагу на ключових відомостях й організаційно-правовій формі, окремих повноваженнях та можливостях таких інституцій як Карпатський Єврорегіон та Європейське об'єднання територіального співробітництва «Тиса».

Європейське об'єднання територіального співробітництва «Тиса», було створено у жовтні 2015 р. в українській області Закарпаття у партнерстві з Саболч-Сатмар-Березькою областю Угорщини та муніципалітетом Кішварда. Об'єднання отримало широку суспільно-політичну підтримку з обох сторін, як на регіональному, так і на місцевому рівнях. Ця подія стала знаковою як для України, так і для Європейського Союзу, оскільки вперше було створено таку асоціацію з країною, яка не є членом ЄС. Це був довгоочікуваний крок, оскільки регіони-учасники мають тривалу історію співпраці в різних сферах, включаючи реалізацію проектів допомоги.

Важливою ініціативою, що може вважатися інструментом транскордонного співробітництва для громад України і муніципалітетів країн ЄС є утворення Карпатський Єврорегіон. Дане транскордонне утворення визначає програмну територію, що складається з п'яти держав — Польщі (Підкарпатське воєводство); Словаччини (Кошицький і Пряшівський краї) — прикордонні адміністративні одиниці; Угорщини (області Боршод-Абауй-Земплайн, Гевеш, Яс-Надькун-Сольнок, Саболч-Сатмар-Берег, Гайду-Біхар і міста обласного значення: Дебрецен, Егер, Мішкольц, Ниредьгаза); Україна (Закарпатська, Івано-Франківська, Львівська, Чернівецька обл.) і Румунія (повіти Бігор, Ботошань, Марамуреш, Сучава, Сату-Маре, Зілаг і Харгіта). На момент заснування Карпатський єврорегіон займав площу близько 53 тис. км² і мав населення 5 млн мешканців. Сьогодні він займає площу понад 148 тис. км² і налічує понад 16 млн населення. Єврорегіон був створений за незвичних обставин, оскільки на момент його створення всі країни були поза межами ЄС. Єдиним винятком була Польща, яка вже врегулювала свої відносини з ЄС (зокрема через Угоду про асоціацію) і, таким чином, дістала статус майбутнього члена ЄС.

Карпатський єврорегіон — це специфічна єврорегіональна структура, яка дещо відрізняється від інших утворень цього типу.

Схожість з іншими єврорегіонами полягає лише в подібних загальних цілях, пов'язаних з активізацією транскордонного співробітництва, трансформацією характеру поділу кордонів і пом'якшенням наслідків периферійності. Дослідники вже традиційно відмічають, що Карпатський єврорегіон є деякою сумішшю націй і релігій, мозаїкою національних меншин українців та угорців у Словаччині, поляків в Україні, угорців у Румунії та циган по всій області. У єврорегіоні населення сповідує три основні християнські обряди (римо-католицький, греко-католицький і православний), що, можливо, зумовлює складність інтеграційних процесів у ньому. Територія єврорегіону віддалена від столиць країн, що входять до його складу, і є менш розвинутою частиною кожної з цих країн [1].

Єврорегіон Карпати прийнято вважати першою ініціативою транскордонного співробітництва на теренах Центральної і Східної Європи, яку було створено у Дебрецені в Угорщині 14 лютого 1993 р. Основними цілями його було визначено наступні: координація спільних дій; сприяння співробітництву у сферах економіки, науки, екології, освіти, культури і спорту; підтримка реалізації транскордонних проектів; співробітництво з міжнародними інституціями та організаціями на паритетних засадах¹.

Карпатський єврорегіон є своєрідним експериментом єврорегіоналізації, в якому об'єднані зусилля центральноєвропейських регіонів для зміцнення багатосторонніх відносин на державному і регіональному рівнях для зміцнення багатосторонніх відносин у різних галузях і реалізації проєвропейської політики. Карпатський єврорегіон є унікальним принаймні з двох причин:

По-перше, це перша структура такого роду в Центральній і Східній Європі, а по-друге, він складається з регіонів, що належать до країн колишнього соціалістичного блоку, жодна з яких не була членом Європейського Союзу на момент його започаткування.

Політика Ради Європи щодо сприяння транскордонному співробітництву базується на зміцненні довіри для підвищення рівня толерантності, взаєморозуміння і добросусідських відносин між населенням, особливо в прикордонних регіонах, де проживають меншини (транскордонне співробітництво у культурній та мовній сферах, а також місцеві та регіональні засоби масової інформації є важливими складовими партнерства).

Програми ЄС мають на меті сприяти спільній діяльності між країнами та регіонами на міжнародному рівні та на рівні ЄС. Ці

¹ Статут міжрегіональної організації «Карпатський єврорегіон». URL: <https://ekarpaty.com/pro-nas/yevroregion/>

джерела фінансування поширюються на всі держави-члени ЄС: Словаччину, Угорщину і Румунію. Участь України як держави в них обмежена, але співпраця посилюється в таких сферах, як зовнішня та безпекова політика, юстиція, свобода та безпека (включно з міграцією), оподаткування, управління державними фінансами, наука і технології, освіта та інформаційне суспільство. Основними формами таких програм ЄС щодо України є ініціатива «Вишеградська група», програма «Еразмус+» та «Горизонт Європа». ЄС також співпрацює з Україною через програму «Дім Європи» (професійні, культурні, молодіжні обміни та мистецьке співробітництво), ініціативу «EU4Business» та Український державний фонд енергоефективності. Крім того, варто згадати масштабну підтримку реформи врядування в Україні через програми децентралізації (U-LEAD з Європою), боротьби з корупцією (Антикорупційна ініціатива ЄС в Україні (EUACI), верховенства права (PRAVO), реформи державного управління (EU4PAR) та управління державними фінансами (EU4PFM). Сюди входить підтримка секторів охорони здоров'я та надзвичайних ситуацій, громадянського суспільства, МСП та малих виробників).

Висновки. Транскордонні регіони сьогодні є частиною адміністративного ландшафту більшості європейських прикордонних територій. У контексті зростаючої європеїзації та інтернаціоналізації нецентральної влади транскордонне співробітництво між суміжними місцевими та регіональними органами влади є лише одним особливим випадком серед безлічі інших подібних ініціатив. Як показують тематичні дослідження, ці ініціативи співпраці, як правило, зосереджуються на координації державної політики між органами влади-учасниками за умови, що їм вдається вийти за рамки церемоніальних декларацій про спільне транскордонне бачення. Ці заходи з координації та співробітництва у сфері державної політики в більшості випадків пов'язані з реалізацією європейської регіональної політики і, зокрема, з ініціативою «Інтеррег Спільнота» і сприяють їй.

Єврорегіон, як інституційна форма, краще пристосований до активної участі у впровадженні заходів політики ЄС, ніж інші форми співтовариства, які страждають від недоліків координації через більшу кількість органів влади, що беруть участь, а також через їхню різноманітність з позицій правової та адміністративної компетенції. Можна стверджувати, що інституційна форма єврорегіону еволюціонувала таким чином, що робила його все більш придатним для функціонування в якості спеціалізованої агенції з реалізації заходів ЄС на прикордонних територіях. Поширення транскордонного співробітництва можна розглядати як

процес інституційних інновацій, завдяки якому єврорегіон став легітимним партнером Європейської Комісії у впровадженні заходів регіональної політики, спрямованих на прикордонні території. Зростаюча транскордонність в Європі не обов'язково вказує на зростаючу територіальну фрагментацію суверенітету національних держав. Скоріше, транскордонні регіони слід розглядати як одну з форм інноваційної політики, спричиненої появою ЄС як наднаціонального політичного органу, що не має власного апарату реалізації. У цьому сенсі єврорегіони є частиною багаторівневої управлінської структури вироблення політики ЄС, через місцеве самоврядування яке вже відіграє більш важливу роль у процесі інтеграції України до ЄС, адже саме на місцевому рівні впроваджуються близько 80 % політик ЄС.

Література

1. Гулич О. І. Євроінтеграційні та регіональні аспекти сталого розвитку Карпатського регіону // Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Регіональна політика: досвід Європейського Союзу та його адаптація до умов України / ІРД НАН України; за ред. М. І. Долішнього. Ч. III. Л.: 2003. С. 101–107.
2. Імплементация европейского досвіду функціонування інституціоналізованих структур транскордонного співробітництва в Україні: проблеми та перспективи. URL: <http://ird.gov.ua/irdp/e20170401.pdf>
3. Керецман В. Спеціальна (вільна) економічна зона «Закарпаття» і міжрегіональна асоціація «Карпатський Єврорегіон» як механізм місцевого економічного та регіонального розвитку // Місцевий та регіональний розвиток в Україні: досвід Закарпаття / Київський центр Інституту Схід–Захід / За ред. М. Лендшел. Київ: Міленіум, 2001. С. 91–104.
4. Матвієнко В. М. Єврорегіон «Карпати» // Українська дипломатична енциклопедія. Т. 1. Київ: Знання України, 2005. 759 с.
5. Мікула Н. В. Єврорегіони: досвід та перспективи. Львів : ІРД НАН України, 2003. С. 14–15.
6. Розвиток транскордонного співробітництва: науково-аналітична доповідь / ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України»; наук. ред. В. Кравців ; наук. координатор Харків; Львів, 2016.
7. Рекомендації щодо впровадження нових форм транскордонного співробітництва / за ред. Н. Мікули. Львів : ІРД НАН України, 2010. С. 55–60.
8. Тимечко І. Особливості розвитку прикордонних територіальних громад. URL: <http://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/10/D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA-3-2017-2-1.pdf#page=182>.
9. Andrii Buriachenko. Fiscal decentralization of the visegrad group countries as a key factor of development/ Andrii Buriachenko, Kateryna

Levchenko, Nataliia Spasiv, Alla Osipova//Acta Innovations (2022) no. 45: p. 31–44

10. Aykaç, A. 2004. Transborder regionalisation: an analysis of transborder cooperation structures in Western Europe within the context of European integration and decentralisation towards regional and local governments. Sindelfingen: Libertas.

11. EGTC monitoring report 2016 and impacts of Schengen area crisis on the work of EGTCs. European Committee of the Regions Official Website. URL: <http://www.cor.europa.eu/en/documentation/studies/Documents/CoR-EGTCmonitoring.pdf>.

12. Fact sheet; EGTC — European Grouping of Territorial Cooperation (2016). Website Interact European Union. Режим доступу: www.interact-eu.net/download/file/fid/3777.

13. Cottier T. Reforming the WTO: the Decision-Making Triangle Revisited / T. Cottier, M. Elsig // Cambridge University Press. 2011.

14. Interreg Europe 2021-2027: A new development tool became available to Ukrainian hromadas. Official website of the U-LEAD with Europe Programme. URL: <https://u-lead.org.ua/news/419>

15. Markus Perkmann, 'The rise of the Euroregion. A bird's eye perspective on European cross-border co-operation', published by the Department of Sociology, Lancaster University, Lancaster LA1 4YN, UK. URL: <http://www.comp.lancs.ac.uk/sociology/papers/Perkmann-Rise-of-Euroregion.pdf>

16. Ślusarz G. Potrzeby i możliwości rozwoju współpracy transgranicznej na przykładzie Podkarpacia // Spójność społeczno-ekonomiczna a modernizacja regionów transgranicznych [Відп. ред. М. Г. Woźniak]. 2008. URL: <https://www.ur.edu.pl/file/6538/05-Slusarz.pdf>

17. Regulation (EC) № 1082/2006 of the European Parliament and of the Council of 5 July 2006 on a European grouping of territorial cooperation (EGTC) (2016). European Union Official Website. URL: [http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/official/regulation/pdf/2007/gect/ce_1082\(2006\)en.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/official/regulation/pdf/2007/gect/ce_1082(2006)en.pdf)

References

1. Gulich O. I. EvroIntegratsiyni ta regionalni aspekti stalogo rozvitku Karpatskogo regionu // Sotsialno-ekonomichni doslidzhennya v perehidniy period. Regionalna politika: dosvid Evropeyskogo Soyuzu ta yogo adaptatsiya do umov Ukrainy / IRD NAN Ukrainy; za red. M. I. Dolishnogo. Ch. III. L.: 2003. S. 101-107. [in Ukrainian]

2. Implementatsiya Evropeyskogo dosvidu funktsionuvannya Instutsionalizovanih struktur transkor donnogo spivrobItnitstva v UkraYinI: problemi ta perspektivi. URL: <http://ird.gov.ua/irdp/e20170401.pdf>. [in Ukrainian]

3. Keretsman V. Spetsialna (vilna) ekonomichna zona «Zakarpattya» i mizhregionalna asotsiatsiya «Karpatskiy Evroregion» yak mehanizm

mIstseвого ekonomichnogo ta regionalnogo rozvitku // Mistseviy ta regionalniy rozvitok v Ukraini: dosvid Zakarpattya / Kiyivskiy tsentr Institutu Shid–Zahid / Za red. M.Lendel. K.: Milenium, 2001. S. 91–104. [in Ukrainian]

4. Matvienko V.M. Evroregion «Karpati» // Ukrainska dipiomaticzna entsiklopediya. T.1. K.: Znannya Ukrainy, 2005. 759 s. [in Ukrainian]

5. Mikula N.V. Evroregioni: dosvid ta perspektivi. Lviv : IRD NAN Ukrainy, 2003. S. 14–15. [in Ukrainian]

6. Rozvitok transkordonnogo spivrobiitnitstva : naukovu-analitichna dopovid / DU «Institut regionalnih doslidzhen Imeni M.I. Dolishnogo NAN Ukrainy»; nauk. red. V. Kravtsiv ; nauk. koordinator H. Pritula. Lviv, 2016. [in Ukrainian]

7. Rekomendatsii schodo vprovadzheniya novih form transkordonnogo spivrobiitnitstva / pa red. N. Mikuli. Lviv : IRD NAN Ukrayini, 2010. S. 55–60. [in Ukrainian]

8. Timechko I. Osoblivosti rozvitku prikordonnih teritorlainih hromad. URL: <http://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/10/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA-3-2017-2-1.pdf#page=182>. [in Ukrainian]

9. Andrii Buriachenko. Fiscal decentralization of the visegrad group countries as a key factor of development/ Andrii Buriachenko, Kateryna Levchenko, Nataliia Spasiv, Alla Osipova//Acta Innovations (2022) no. 45: p.31-44 [in English]

10. Aykaç, A. 2004. Transborder regionalisation: an analysis of transborder cooperation structures in Western Europe within the context of European integration and decentralisation towards regional and local governments. Sindelfingen: Libertas. [in English]

11. EGTC monitoring report 2016 and impacts of Schengen area crisis on the work of EGTCs. European Committee of the Regions Official Website. URL: <http://www.cor.europa.eu/en/documentation/studies/ Documents/CoR-EGTCmonitoring.pdf>. [in English]

12. Fact sheet; EGTC — European Grouping of Territorial Cooperation (2016). Website Interact European Union. URL: www.interact-eu.net/download/file/fid/3777. [in English]

13. Cottier T. Reforming the WTO: the Decision-Making Triangle Revisited / T. Cottier, M. Elsig // Cambridge University Press. — 2011. [in English]

14. Interreg Europe 2021–2027: A new development tool became available to Ukrainian hromadas. Official website of the U-LEAD with Europe Programme. URL: <https://u-lead.org.ua/news/419> [in Ukrainian]

15. Markus Perkmann, 'The rise of the Euroregion. A bird's eye perspective on European cross-border co-operation', published by the Department of Sociology, Lancaster University, Lancaster LA1 4YN, UK. URL: <http://www.comp.lancs.ac.uk/sociology/papers/Perkmann-Rise-of-Euroregion.pdf> [in English]

16. Ślusarz G. Potrzeby i możliwości rozwoju współpracy transgranicznej na przykładzie Podkarpacia // Spójność społeczno-

ekonomiczna a modernizacja regionów transgranicznych [Відп. ред. М. G. Woźniak]. 2008. URL: <https://www.ur.edu.pl/file/6538/05-Slusarz.pdf> [in English]

17. Regulation (EC) № 1082/2006 of the European Parliament and of the Council of 5 July 2006 on a Euro pean grouping of territorial cooperation (EGTC) (2016). European Union Official Website. URL: [http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/official/regulation/pdf/2007/gect/ce_1082\(2006\)en.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/official/regulation/pdf/2007/gect/ce_1082(2006)en.pdf). [in English]

Стаття надійшла до редакції 30.03.2024

УДК 339.5

JEL Classification M29, D89, M49

DOI 10.33111/EE.2024.52.KulishD

D. Kulish

*PhD in Economics, Doctoral Student
Zaporizhzhya National University,*

Д. В. Куліш

*к.е.н, докторант,
Запорізький національний
університет*

ORCID: 0000-0003-2224-1078

НЕОБХІДНІСТЬ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЧНОЇ КАРТИ В ПРОЦЕСІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

АНОТАЦІЯ. У статті обґрунтовано необхідність розробки стратегічної карти в процесі формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Встановлено, що в публікаціях підготовка стратегічної карти є одним з етапів розробки стратегії, на якому бачення майбутнього, стратегічне бачення або просто бачення розгортається в стратегічні цілі, які потім представлені в різних напрямках стратегічної карти. Розробці стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства має сприяти вище керівництво, і вона має бути узгоджено сформульована на кожному рівні: від корпоративної стратегії до стратегії підрозділів. Під час розгляду прийняття стратегічної карти як інструменту управління на підприємствах важливо брати до уваги специфіку галузі. Надійні стратегії ЗЕД мають високу адаптивність до змін навколишнього середовища і хорошу динаміку протягом періодів часу, оскільки сценарії постійно оновлюються.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: необхідність, розробка стратегічної карти, формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності, стратегічне планування, підприємство