

УДК 339.138:339.92(477.8:4)

JEL Classification: M 31, O 19, R 50

**Гегедош Крістіан Володимирович**  
аспірант  
Мукачівський державний університет  
(Мукачево, Україна)

## МАРКЕТИНГОВА ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ ТРАНСКОРДОННИМ СПІВРОБІТНИЦТВОМ У КАРПАТСЬКОМУ ЄВРОРЕГІОНІ

У статті зроблена спроба побудувати та апробувати маркетингову методику діагностування єврорегіонів. Причина цього полягає в тому, що наявні методи оцінки єврорегіонів вважаються опосередкованими, позаяк стосуються тільки зовнішніх результатів діяльності щодо процесів транскордонного співробітництва. Тому для аналізу було взято найбільш проблемний єврорегіон на Західній території України – Карпатський Єврорегіон. Результатом оцінки стало те, що українське національне представництво сконцентровує увагу не на економічних напрямках співпраці (які на сьогодні повинні бути в пріоритеті), не враховує міжрегіональний підхід взаємодії (який повинен бути з огляду на формування даного інтеграційного утворення – першочерговим) та не використовує системні моделі ринкового управління. Такий стан єврорегіону не може приносити позитивні результати транскордонного співробітництва, принаймні в XXI столітті.

*Ключові слова:* маркетингова діагностика, Карпатський Єврорегіон, транскордонне співробітництво, Єврорегіон Карпати – Україна, транскордонні проекти.

**DOI: 10.15276/mdt.3.1.2019.4**

**Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими або практичними завданнями.** Єврорегіони на сьогоднішній день вважаються класичними і в той же час найбільш дієвими формами організації транскордонного співробітництва (ТКС) в країнах Європейського Союзу.

Під єврорегіоном слід розуміти (за твердженням Н. Мікули), що це «одна з організаційних форм транскордонних відносин, де у межах своєї компетенції та за згодою центральних державних органів – на базі спеціальних розширених повноважень на міжнародне співробітництво – місцеві органи влади прикордонних областей мають можливість розробляти спеціальні комплексні програми економічної, культурної та гуманітарної взаємодії, реалізовувати конкретні транскордонні економічні проекти, вирішувати проблеми зайнятості, інфраструктури, екології. Єврорегіони можуть створюватися як юридична та неюридична особа, мають свою організаційну структуру та визначені джерела фінансування. Формування єврорегіонів передбачає також можливість створення організаційної структури та системи фінансування у формі міжнародних міжрегіональних асоціацій, об'єднань, консорціумів» [1, с. 14].

Як зазначають дослідники М. Лендел та П. Студеняк [2, с. 134], «основною ідеєю та місією єврорегіонів є їхня функція як організаційної платформи для добровільної співпраці міст, громад, інститутів в прикордонну просторі сусідніх держав. Головні риси, що характеризують єврорегіон як форму ТКС, є [2, с. 134]:

© 2019 The Authors. This is an open access article under the CC BY license  
(<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

- географічна: єврорегіон – це територія, яка має конкретне географічне положення;
- політична: частина цієї території знаходиться під юрисдикцією суверенних держав, що мають спільний кордон;
- адміністративна: в цьому сенсі єврорегіон утворюють прикордонні території держав, що мають спільний кордон;
- функціональна: єврорегіон – форма ТКС, краща організаційна форма такого співробітництва».

«Необхідною умовою ефективного функціонування єврорегіонів є наявність чіткого визначення спільних інтересів їхніх членів. Це можуть бути інтереси у торгово-економічній галузі з урахуванням місця регіонів-партнерів у міжтериторіальному розподілі праці, в галузі спільного розвитку туристичної діяльності, надання взаємних послуг через державний кордон, створення мережі співробітництва в сферах науки, освіти і культури. Універсальною сферою спільних інтересів для партнерів є визначення спільної стратегії просторового розвитку» [3, с. 55].

В той же час, слід звернути увагу на те, що в Україні такі міжрегіональні утворення, на жаль, не змогли з ряду об'єктивних та суб'єктивних причин досягнути бажаних цілей щодо розвитку периферійно віддалених прикордонних територій, які знаходяться далеко від центру країни. Таким чином, постає крайня необхідність щодо вивчення механізму функціонування єврорегіональних утворень.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких покладений початок вирішенню даної проблеми і на які спираються автори.** Наукові концепції з питань вивчення ефективних механізмів розвитку ТКС у єврорегіональних утвореннях знайшли своє відображення у роботах багатьох вітчизняних вчених: І. Артємова, Н. Мікули, М. Лендела, П. Студеняка, В. Мікловді, І. Чучки, Г. Білака, М. Рубіш, С. Устича, В. Приходько [1–6].

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття.** Більшість вчених, щоб надати експертне оцінювання єврорегіональним утворенням щодо ефективності їх функціонування в транскордонному просторі, використовують опосередковані методи діагностування: оцінка прикордонної торгівлі, обсяг іноземних інвестицій в прикордонну зону від країн-сусідів, кількість спільних підприємств, розвиток прикордонної інфраструктури, ефективність реалізованих міжнародних проектів.

Як бачимо, оцінка переважно спрямована на вивчення зовнішніх факторів єврорегіонального управління. Проте вважаємо, що досліджувати необхідно комплексно – через діагностування внутрішньої структури в поєднанні із зовнішніми результатами діяльності.

**Формулювання мети статті (постановка завдання).** Спробувати розробити та апробувати методику маркетингової діагностики щодо оцінки механізму функціонування єврорегіональних утворень.

**Викладення основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Для аналізу функціонування єврорегіонів вважаємо за необхідне розробити наступну методику проведення маркетингової діагностики управління:

1. Визначити причини, які змусили сформувати єврорегіональне об'єднання.
2. Вивчити місію та мету єврорегіонального утворення в цілому та по окремих національних частинах зокрема.
3. Які передбачувані користувачі від сприятливого розвитку ТКС.

4. Визначити організаційну структуру управління (ОСУ) єврорегіону в цілому та по окремих національних частинах: централізоване / децентралізоване; одиначне управління / комбіноване (з декількох різних учасників); одновекторне (1–3 напрямки розвитку) / багатовекторне (більше 3-х).

5. Практична діяльність – форуми, конференції, проекти: чи відповідають вони меті та напрямам розвитку? Наскільки відповідають конкретним користувачам (у відсотковому відношенні)? Якій меті менше приділяють уваги та чому? Процент участі кожної країни (в т.ч. області) у заходах єврорегіону? Процент участі органів влади, місцевого самоврядування, бізнес-структур, наукових та громадських установ у діяльності єврорегіону з розвитку ТКС? SWOT – аналіз територій єврорегіону; Чи відповідає ОСУ вимогам практичної дійсності ринкового транскордонного середовища?

6. Фінансові аспекти роботи.

З позиції наукових інтересів автора була зроблена спроба апробувати розроблене вище методичне забезпечення на прикладі Міжрегіональної Асоціації «Карпатський Єврорегіон» (зокрема української національної частини).

В минулому території, які входять тепер до складу Карпатського Єврорегіону (КЄ) упродовж XIX – початку XX століть, перебували у складі єдиного державного утворення – Австро-Угорщини. Це сприяло свого роду феномену взаємодоповнюваності ринків. Навіть у подальшому, коли був період «соціалістичного табору», що на практиці означало жорсткий контроль за кордонами між країнами Центральної і Східної Європи, не зміг ліквідувати явище хоч і дрібної, однак прикордонної торгівлі у регіоні Карпат, взаємодопомоги під час збору сільськогосподарського врожаю, традицію учнівських та студентських обмінів, зустрічей партійної та державної регіональної еліти.

Починаючи з 1990-го року Україна розпочала активно розвивати сферу міжнародних економічних відносин, що як наслідок відобразилося на її інтеграційних процесах в подальшому. Однак, незважаючи на ці всі обставини й потенційні можливості, криза, яка супроводжувала всю територію країни (із-за закриття багатьох підприємств та розкрадання державного майна) – несла негативні аспекти щодо соціально-економічного розвитку її регіонів, особливо прикордонних, які на кшталт свого розміщення, займали завжди периферійне становище. І тому периферійні прикордонні території України та регіони сусідніх європейських держав, які не маючи достатнього доступу до необхідного капіталу, технологій та ринків, задля призупинення соціально-економічного занепаду, який супроводжувався в період переходу до ринкової економіки, вирішили об'єднати свої зусилля, використовуючи можливості прикордонної регіональної співпраці. Таким чином розпочався перший етап транскордонної співпраці західних областей України з центрально-східними європейськими державами, які, починаючи з 1993 року, сформувалися як категорія єврорегіонального співробітництва.

Вже на початку 1990-х років, після відкриття кордонів між колишніми країнами-членами Варшавського договору, розпочалося формування нових механізмів транскордонної співпраці. Завдяки неформальній співпраці між бізнес-структурами по обидва боки кордону, пересічними громадянами та і врешті решт між органами влади сусідніх територій Угорщини, Словаччини, Румунії, Польщі, а разом із ними й України – і передували створенню інноваційного механізму транскордонного співробітництва, який започаткувався у Західній Європі – єврорегіон.

Ну і для того, щоб це все почало функціонувати на належному рівні, в 1990 році Угорщиною було ініційовано створення Асоціації «Карпати-Тиса»; в цей же час розпочалося здійснення проекту транскордонного співробітництва у Польщі. Необхідними діями для розробки єдиної платформи у співробітництві став транскордонний ярмарок у місті Ясло (Польща), проведені наукові семінари на тему

можливостей співробітництва між прикордонними регіонами Польщі, Чехословаччини, Угорщини та України. Теоретична модель функціонування КЄ була розроблена за сприяння експертів Інституту досліджень «Схід – Захід», які вчасно підмітили, що численні локальні ініціативи транскордонного співробітництва не знаходять підтримки і порозуміння у середовищі національних урядів. Одночасно виникла загроза постання нової «залізної завіси» – між країнами Центральної Європи і колишніми республіками Радянського Союзу. І саме тому у листопаді 1991 року в місті Міхаловце (Словаччина) на міжнародній конференції «Регіони в міжнародному співробітництві» було сформовано концепцію та визначено пріоритети взаємодії прикордонних адміністративно-територіальних одиниць. Подальшим організаційним етапом стала конференція, проведена у травні 1992 року в місті Ніредьгаза (Угорщина), де було запропоновано об'єднати українську, угорську та польську ініціативи щодо створення єдиної інституційної структури транскордонної співпраці. На нараді представників зацікавлених регіонів, яка відбулася у червні того ж року у місті Ужгород (Україна), було сформовано комітет, який підготував установчі документи об'єднання – Угоду і Статут – що і були затверджені у лютому 1993 року на церемонії створення міжрегіональної асоціації [7].

Таким чином, Карпатський Єврорегіон був створений 14 лютого 1993 року в місті Дебрецені (Угорщина) органами влади та місцевого самоврядування прикордонних областей Польщі, Словаччини, Угорщини і України. Округи Румунії у 1993 році набули лише статусу спостерігача у КЄ, що було зумовлено недосконалістю національного законодавства, а точніше недостатнім рівнем компетенцій регіонів у налагодженні зв'язків з територіями по іншій бік кордону. Однак, після проведення регіональної реформи, активної лобістської кампанії представників північно-західних повітів, здійсненої на рівні національного уряду, влітку 1997 року округи Румунії стали повноправними членами єврорегіону. На сьогодні територія єврорегіону складає 145 тис. км<sup>2</sup> з населенням біля 14,2 млн. чоловік [8].

Отже, як ми бачимо, дане утворення було результатом прагнення України сформулювати нову модель інтеграції в світовий господарський простір.

Згідно зі Статутом, асоціація не є новоствореною наднаціональною чи наддержавною установою, а лише виконує функції сприяння міжрегіональному співробітництву між партнерами.

Утворення і діяльність єврорегіону відкриває значні можливості у справі активізації зовнішньоекономічних зв'язків та прикордонного співробітництва в практичному розрізі. Найважливішими слід назвати наступні: вироблення і втілення в життя програм регіонального розвитку; на основі розроблених програм – виробництво конкурентоспроможної продукції; можливість спільного використання енергетичних ресурсів; розвиток транспортного зв'язку на території КЄ, вирішення проблем недостатньо розвинутої інфраструктури, збільшення притоку іноземного капіталу; розвиток системи охорони здоров'я, соціального захисту та культурного співробітництва; різнобічний розвиток туризму та рекреації в КЄ; вироблення спільної політики стосовно охорони навколишнього середовища; зміцнення європейського та атлантичного співробітництва [1, с. 189–198].

Місія КЄ – покращити якість життя, зберегти мир та спокій, сформулювати добрі стосунки між людьми в прикордонних регіонах, знизити розділяючу функцію державного кордону, а також – забезпечити легший перетин кордону [8].

Згідно статті 3 Статуту МА «Карпатський Єврорегіон», можна виокремити основні цілі і завдання організації:



- організація і координування діяльності, що сприятиме економічному, науковому, екологічному, культурному та освітньому співробітництву між її членами;
- надання допомоги у розробці конкретних проектів з питань ТКС між членами Асоціації у сфері взаємних інтересів;
- сприяння розвитку контактів серед населення територій, які входять в Асоціацію, зокрема серед спеціалістів в різних галузях;
- сприяння добросусідським відносинам між членами Асоціації;
- визначення потенційних сфер для багатостороннього транскордонного співробітництва серед членів Асоціації;
- виступи у ролі посередника та забезпечення співробітництва членів Асоціації з міжнародними організаціями та установами.

На сьогодні, як видно з рис. 1, до складу Карпатського Єврорегіону входять наступні адміністративно-територіальні одиниці [9, с. 190]:

1. в Угорщині – області Боршод-Абауй-Земплейн, Гайду-Бігар, Гевеш, Яс-Надькун-Солнок, Саболч-Сатмар-Берег та міста з обласним статусом Ніредьгаза, Мішкольц, Дебрецен та Егер;
2. у Польщі – Підкарпатське воєводство;
3. у Словаччині – Пряшівський та Кошіцький краї;
4. в Румунії – округи Сату Маре, Марамуреш, Бігор, Сучава, Зілаг, Ботошані, Бігор і Харгіта (повноцінними членами стали лише у 1997 році);
5. в Україні – Закарпатська, Львівська, Івано-Франківська та Чернівецька області.

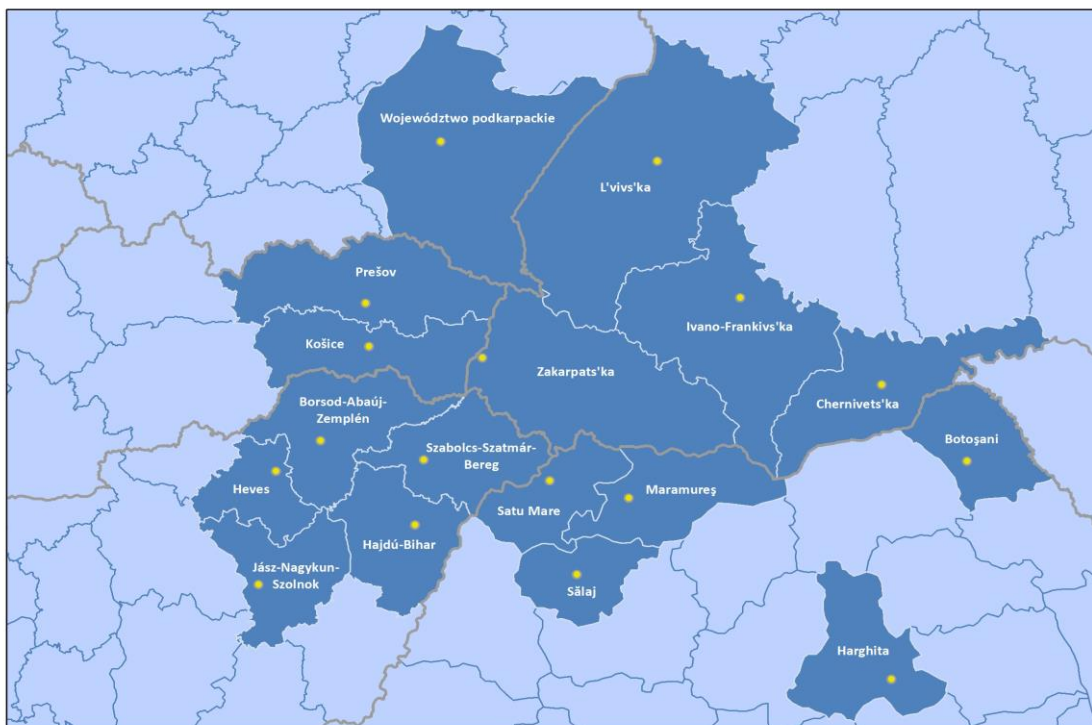


Рисунок 1 – Географічна карта Карпатського Єврорегіону [8]

Отож, Карпатський Єврорегіон являє собою міжнародну асоціацію в Центральній та Східній Європі, яка сприяє співпраці в суспільному житті, у сферах економіки, науки, екології, культури, освіти та спорту через реалізацію програм підтримки транскордонних проектів за допомогою лобювання взаємовигідної співпраці з національними установами та організаціями.

Користувачами від ефективної діяльності Карпатського Єврорегіону є (або повинні бути) наступні категорії населення:

– *конкретно жителі даних територій*, які мають можливість: легше перетинати лінію кордону з метою поїздки до своїх близьких, родичів чи на роботу (у рамках малого прикордонного руху); користуватися якісною європейською дорожньою інфраструктурою, сучасними комунікаціями зв'язку й іншими найбільш важливими компонентами, які існують в цивілізованих країнах світу (наявність чистої продезінфікованої питної води, каналізаційних стоків тощо); можливість придбання різноманітного асортименту товарів у рамках човникової прикордонної торгівлі; бути забезпеченими роботою та належною оплатою праці; культурно збагачуватися традиціями сусідніх прикордонних територій двох і більше держав, в тому числі й через розвиток прикордонного туризму; здійснювати підвищення кваліфікації чи навчатися в сусідній країні, до якої відстань ближча ніж до столиці власної країни, а рівень знань відповідає сучасним нормам ринку;

– *жителі, які не проживають на даних територіях*, але проїжджають через неї, мають можливість: розмаїтного набору туристично-привабливих місць для відпочинку, оздоровлення, екскурсій; використання широкого спектру попутних послуг (готелі, гостели, автозаправні та сервісні станції, кафе, їдальні швидкого харчування);

– *представники бізнес-сектора* мають можливість: розвивати різноманітні сфери туристичних послуг; логістичних послуг, оскільки дані території вважаються транзитними між Сходом і Заходом; займатися міжнародними маркетинговими дослідженнями і продавати дані послуги вітчизняним чи зарубіжним підприємствам; розвивати малий і середній бізнес, задовольняючи 15-мільйонний ринок п'яти країн одразу;

*територіальні органи влади, громадські організації та наукові установи* мають можливість: обмінюватися досвідом щодо кращих практик управління регіоном; подавати заявки на грантові проекти в рамках європейських програм транскордонного і транснаціонального співробітництва задля вирішення спільних наболілих проблем двох і більше прикордонних територій.

В стратегії Карпатського Єврорегіону до 2020 року [8], проаналізовані наступні функціональні рівні управління Міжрегіональною Асоціацією: Рада з Президією та голова Ради директорів Міжнародного секретаріату, Національні офіси та робочі комітети. Вищим органом Карпатського Єврорегіону є Рада, що складається з трьох представників кожної країни-учасниці. Рада засідає кожні шість місяців. Під час засідань обговорюються узгоджені спільні проекти, Рада приймає рішення щодо важливих тем, що стосуються співробітництва (призначення, бюджет та організаційні зміни). Голова обирається на кожні два роки для головування під час зустрічей і загального представництва Карпатського Єврорегіону.

Міжнародний секретаріат відповідає за такі оперативні завдання: адміністрування; узгодження щоденної діяльності; організація засідань ради; підтримка відносин, які склалися між національними частинами; налагодження відносин з міжнародними організаціями.

У кожній країні-учасниці функціонує по одному національному офісу задля забезпечення співпраці. Офіси беруть участь в організації, координації та поширенні завдань і реалізації спільних міжрегіональних проектів.

Робочі комітети створюються за рішенням Ради. Їх мета – зосередити увагу на окремих напрямках міжрегіонального співробітництва. Розподіл робочих комітетів між країнами-учасницями та комплексна організаційна структура управління (ОСУ) зображені на рис. 2.



Рисунок 2 – Організаційна структура Асоціації «Карпатський Єврорегіон»  
\*узагальнено на основі [1, с. 120; 8]

В цілому виявлено, що ОСУ Карпатського Єврорегіону належить до децентралізованого одиничного багатовекторного управління. Проте набирає актуальності дослідження більш детальної ефективності управління Карпатським Єврорегіоном. Для цього необхідно вивчити національні особливості (спробуємо на українському прикладі).

В Україні з 2008 року національним представництвом Карпатського Єврорегіону є громадська організація Асоціація органів місцевого самоврядування (АОМС) «Єврорегіон Карпати – Україна» (до цього часу представництво, яке було в Ужгороді, представляла Закарпатська обласна державна адміністрація). Дане неурядове утворення створене у 2007 році як перша в Україні об'єднувальна самоврядна ініціатива, що будувалася «знизу». Членами Асоціації є 66 органів місцевого самоврядування та їх об'єднань Закарпатської, Івано-Франківської, Львівської, Чернівецької областей.

Місія АОМС «Єврорегіон Карпати – Україна» – це формування політики розвитку Карпат на підставі мережевої співпраці публічного, приватного та неурядового секторів. Напрямки діяльності: сприяння розвитку транскордонної і міжрегіональної співпраці;

формування та утвердження нових підходів щодо місцевого і регіонального розвитку у рамках КЄ; формування мережових зв'язків та процедур взаємодії у рамках Карпатського Єврорегіону; популяризація культурного, історичного, туристичного та природного потенціалу української частини КЄ [10, 11, 12].

ОСУ Асоціації органів місцевого самоврядування «Єврорегіон Карпати – Україна» відображено на рис. 3.



Рисунок 3 – Організаційна структура Асоціації «Єврорегіон Карпати – Україна»  
\*узагальнено на основі [10]

Оцінюючи ОСУ українського представництва, слід вказати, що система управління є децентралізовано-одиничною. Децентралізована пояснюється тим, що членами даної асоціації, а також представниками Правління та Ревізійної комісії, виступають обласні ради, районні ради та органи місцевого самоврядування. Тобто спостерігається багаторівневе вертикальне управління. Але воно не є горизонтальне (або як ми зазначали в методиці дослідження – комбіноване), позаяк громадські організації чотирьох областей та приватний бізнес-сектор не входять в дану структуру та не є її членами. Тому система одинична (фактично керує публічний сектор). Хоча в місії було вказано на формування політики мережової співпраці публічного, приватного та неурядового секторів. Тому важливо буде оцінити практичну діяльність українського КЄ, тому що формування мережової політики може саме там і відобразитиметься.

Упродовж 2008-2018 років в Асоціації «Єврорегіон Карпати – Україна» основна увага в діяльності була спрямована на проведення навчань майже всім представникам органів місцевого самоврядування та виконавчої влади з питань проектного менеджменту, надано неабияку кількість консультацій представникам сільських, селищних, міських, районних та обласних рад з питань підготовки проектів місцевого



розвитку, в тому числі у рамках Всеукраїнського конкурсу проектів та програм місцевого самоврядування, обласного конкурсу мікропроектів та Конкурсу освітніх мікропроектів.

Більш детальний та глибокий аналіз свідчить [10], що за період 2010-2018 роки Асоціацією «Єврорегіон Карпати – Україна» було розроблено та здійснено наступні проекти транскордонного характеру:

1. *«Енергія Карпат»* (січень – листопад 2010 року; території: Львівська, Івано-Франківська, Закарпатська область) – встановлено два сонячні колектори для забезпечення нагрівання водопровідної води у будівлі стаціонарного відділення з паліативною та хоспісною опікою для постійного або тимчасового мешкання одиноких непрацездатних громадян, інвалідів у с. Міженець та у будівлі інфекційного відділення Сколівської центральної районної лікарні у м. Сколе; проведено аудит наявних енергетичних ресурсів у гірських районах Львівської, Івано-Франківської та Закарпатської областей; розроблено Регіональну програму підвищення енергоефективності гірських районів Львівщини.

Фінансові аспекти роботи: Фонд Східна Європа; загальний бюджет: 351052 грн., з яких 109 276 грн. з власного внеску.

2. *«Карпатський Горизонт 2013 – обговорення перспектив операційної програми ЄС для регіону Карпат»* (червень-грудень 2010 року; території: Львівська, Івано-Франківська, Закарпатська, Чернівецька область) – напрацьовано концепцію операційної програми ЄС для регіону Карпат на фінансову перспективу 2014–2020 та алгоритм її просування, проведено конференцію «Регіональний вимір євроінтеграційних процесів» у рамках X Економічного Форуму «Транскордонне співробітництво: погляд у майбутнє», що організувався Львівською ОДА під патронатом Президента України 7–8 жовтня 2010 року у м. Трускавець Львівської області.

Фінансові аспекти роботи: Міжнародний Фонд «Відродження»; загальний бюджет: 121 683 грн., з яких 43183 грн. з власного внеску.

3. *«Школа місцевого розвитку для членів громадських рад Карпатського Єврорегіону»* (липень 2011 – липень 2012 року; території: Львівська область) – створено громадські ради при 5 районних радах гірської частини Львівської області, де також було підвищено професійний рівень знань цих рад з метою підвищення ефективності місцевого розвитку громад; поширено досвід щодо діяльності громадських рад при районних радах та можливостей їх впливу на вирішення питань місцевого розвитку на територію української частини Карпатського Єврорегіону.

Фінансові аспекти роботи: Фонд Сприяння демократії Посольства США; загальний бюджет: 156 983 грн., з яких 44921 грн. з власного внеску.

4. *«Проект підтримки транскордонних освітніх ініціатив»* (червень 2011 – липень 2014 року; території: Львівська область) – забезпечено щомісячно 380 годин додаткових занять з інформатики, гри на бандурі та танців для 350 учнів Нижанковицької та Головецької шкіл; здійснено ремонтні роботи в Нижанковицькій ЗСШ I-III ступенів; закуплено автобус «Школяр» для Головецької ЗСШ I-III ступенів; облаштовано комп'ютерний клас у Терлівській ЗСШ I-II ступенів; збудовано внутрішні санвузли у загальноосвітній середній школі I-III ступенів с. Головецько; проведено Форум транскордонної співпраці в рамках Європейських Днів Добросусідства «Кордон 480» в смт. Нижанковичі Старосамбірського району; побудовано роздягальню стадіону у смт. Нижанковичі.

Фінансові аспекти роботи: Програма корпоративної соціальної відповідальності United Parcel Services Co; загальний бюджет: 830345 грн.

5. *«Карпатські мас-медіа як інструмент промоції транскордонної співпраці в Карпатському Єврорегіоні»* (червень – листопад 2013 року; території: Львівська, Івано-

Франківська, Закарпатська, Чернівецька області України, Підкарпатське воєводство Польщі) – проведено навчання для представників українських і польських мас-медіа на тему пошуку зовнішніх джерел фінансування їх діяльності та підготовки пов'язаних з цим проєктів; здійснено інвентаризацію усіх медіа в українсько-польській частині Карпатського Єврорегіону та опубліковано відповідний каталог; проведено Форум Карпатських мас-медіа та створено Раду Карпатських Мас-медіа з метою підтримки транскордонної співпраці журналістів.

Фінансові аспекти роботи: Міністерство закордонних справ Республіки Польща; загальний бюджет: 156480 польських злотих.

6. *«Мережа місцевого розвитку Карпатського Єврорегіону – можливості для України»* (травень 2013 – квітень 2014 року; території: Львівська, Івано-Франківська, Закарпатська області України, Підкарпатське воєводство Польщі, Прешівський край Словаччини) – створено мережу співпраці за участю 50 українських агенцій місцевого розвитку – потенційних партнерів для польських, словацьких та чеських агенцій регіонального розвитку; проведено аналіз діяльності агенцій регіонального розвитку в Польщі, Словаччині, Чехії, Україні та напрацьовано на його основі рекомендації щодо підвищення ефективності діяльності для українських інституцій, зокрема нещодавно створених; розроблено стратегічні плани розвитку для трьох українських агенцій місцевого розвитку; підвищено професійний рівень представників українських агенцій місцевого розвитку шляхом проведення 10 навчань для загалом 200 осіб; здійснено популяризацію кращих практик місцевого розвитку Вишеградських держав в Україні.

Фінансові аспекти роботи: Міжнародний Вишеградський Фонд; загальний бюджет: 670 325 грн., з яких 70709 грн. з власного внесу.

7. *«Карпатська мережа підтримки розвитку місцевих громад»* (травень 2013 – травень 2015 року; території: Закарпатська, Івано-Франківська, Львівська області) – метою проєкту було створення сприятливого середовища для сталого соціально-економічного розвитку на місцевому рівні шляхом самоорганізації громад, налагодження їх співпраці з органами місцевої влади та впровадження громадських ініціатив у вибраних громадах Закарпатської, Івано-Франківської та Львівської областей. В результаті було створено Карпатський ресурсний центр громад; організовано проведення Конкурсу мікропроєктів громад, проведено 3 районні семінари – презентації конкурсу, а також 3 консультаційні семінари в районах для надання допомоги під час підготовки заявок на Конкурс; до фінансування відібрано 14 мікропроєктів, проведено 14 громадських слухань в кожній громаді, яка визнана переможцем Конкурсу, проведено 3 навчання потенційних учасників пілотних мікропроєктів, законтрактовано та реалізовано 12 мікропроєктів на загальну суму 632542 грн., здійснено 13 моніторингових виїздів до місць реалізації мікропроєктів у Самбірському, Богородчанському та Великоберезнянському районах; організовано ознайомчий візит представників громад до міста Жовква та Жовківського району з метою презентації кращих практик залучення грантових коштів для розвитку громад.

Фінансові аспекти роботи: Посольство Фінляндії в Україні; загальний бюджет: 996443 грн., з яких 366062 грн. з власного внесу.

8. *«Стратегія розвитку рекреаційного туризму Польсько-Української частини Карпатського Єврорегіону»* (лютий – вересень 2014 року; території: Львівська, Івано-Франківська, Закарпатська області України, Підкарпатське воєводство Польщі) – розроблено Стратегію розвитку та створено інформаційну платформу щодо промоції рекреаційного туризму польсько-української частини КЄ.

Фінансові аспекти роботи: Програма транскордонного співробітництва Польща-Білорусь-Україна 2007–2013; загальний бюджет: 739980 грн., з яких 73998 грн. з власного бюджету.

9. *«Промоція потенціалу Карпат – створення транскордонної промоційної платформи»* (лютий – листопад 2014 року; території: Львівська область України, Підкарпатське воєводство Польщі) – розроблено веб-сайт з інформацією як про самі курорти та їх можливості, так і місця розваг та відпочинку, визначні пам'ятки тощо; розроблено та опубліковано друкований каталог з інформацією про курортні послуги, а також можливості відпочинку в містах-курортах; проживання альтернативне до розміщення у традиційних санаторіях, харчування, визначні місця Карпат та путівник територією українсько-польської частини Карпатського Єврорегіону; проведено навчально-ознайомчі візити до 8 міст-курортів України та Польщі для представників туристичних операторів України та Польщі з метою формування нових туристичних продуктів.

Фінансові аспекти роботи: Програма транскордонного співробітництва Польща-Білорусь-Україна 2007–2013; загальний бюджет: 743700 грн., з яких 74370 грн. з власного бюджету.

10. *«Розробка інструментів ТКС на базі спільної історично-культурної спадщини Мостиського району Львівської області та Перемишльського повіту Підкарпатського воєводства»* (травень 2014 року – грудень 2015 року; території: Львівська область України, Підкарпатське воєводство Польщі) – створено транскордонний мікрорегіон «Форти прикордоння»; розроблено Стратегію промоції транскордонного мікрорегіону «Форти прикордоння»; розроблено Програму транскордонної співпраці Мостиського району України та Перемишльського повіту Республіки Польща; підвищено професійність 60-ти осіб – представників влади, неурядового сектора, суб'єктів підприємницької діяльності в сфері туристичного маркетингу.

Фінансові аспекти роботи: Програма транскордонного співробітництва Польща-Білорусь-Україна 2007–2013; загальний бюджет: 749325 грн., з яких 74933 грн. з власного бюджету.

11. *«Проект модернізації медичного обладнання у Львівській обласній дитячій клінічній лікарні Охматдит»* (жовтень 2015 – жовтень 2016 року; території: Львівська область) – придбано та встановлено лабораторне обладнання для аналізів крові; обладнання для операційного відділення; обладнання для реанімації новонароджених.

Фінансові аспекти роботи: Посольство Японії в Україні; загальний бюджет: 2053000 грн., з яких 178000 грн. з власного бюджету.

12. *«Об'єднуємося свідомо: підвищення ефективності процесу об'єднання громад у Львівській області»* (листопад 2015 – вересень 2016 року; території: Львівська область) – проведено та представлено широкій громадськості аналітичні дослідження ресурсного потенціалу для трьох пілотних громад, які сформували інформаційну базу для планування місцевого розвитку; розроблено планістичні документи, що визначають шляхи розвитку громади з максимальним урахуванням інтересів усіх зацікавлених груп; забезпечено поширення досвіду щодо результатів та методології, апробованої проектом у громадах Карпатського Єврорегіону у ході процесу децентралізації.

Фінансові аспекти роботи: Фонд Східна Європа; загальний бюджет: 396000 грн., з яких 46324 грн. з власного бюджету.

13. *«Муниципальні партнерства для покращення енергоефективності у Самборі та Жовкві»* (лютий 2014 – травень 2016 року; території: Львівська область) – здійснено ремонтні роботи та обладнано 2 демонстраційні класи у Самборі та Жовкві; проведено навчання представників органів державної влади та місцевого самоврядування області у

сфері підвищення енергоефективності та використання відновлюваних джерел енергії; проведено інформаційну кампанію (прес-конференції, телесюжети, публікації в друкованих та електронних ЗМІ).

Фінансові аспекти роботи: Фонд Східна Європа; загальний бюджет: 571600 грн.

14. «*Нова якість проектних менеджерів Львівщини*» (1 червня – 1 листопада 2016 року; території: Львівська область) – підвищено професійний рівень 100 представників неурядових організацій Львівської області з питань залучення коштів міжнародної технічної допомоги та управління проектами; підготовлено та розповсюджено систематизовану інформацію щодо залучення коштів міжнародної технічної допомоги, в першу чергу з програм транскордонної співпраці та управління транскордонними проектами.

Фінансові аспекти роботи: Львівська ОДА; загальний бюджет: 38000 грн.

15. «*Дбай про майбутнє – використовуй енергію ефективно*» (червень 2017 року; території: Львівська область) – 275 мешканців 11 міст Львівщини отримали актуальну інформацію з питань використання нових технічних та технологічних можливостей у сфері енергозбереження та енергоефективності, можливості отримання фінансового ресурсу на енергозберігаючі заходи.

Фінансові аспекти роботи: Львівська ОДА; загальний бюджет: 35000 грн.

Отже, проведений вище аналіз проектної діяльності національного представництвом КЄ в Україні дає можливість відповісти на такі важливі питання:

По-перше, діяльність здійснюється не з усіма країнами-учасницями КЄ, та рідко з всіма внутрішніми регіонами української національної частини. Для точної оцінки вказуємо відсоток відношення:

Львівська частина (де і знаходиться офіс національного представництва) брала участь в усіх проектах ТКС в КЄ, – тобто 100-відсоткова ефективна діяльність; Закарпатська та Івано-Франківська частина була включена в 6 проектах з 15, тобто – 40-відсоткова ефективна діяльність, Чернівецька в 2 проектах з 15 – 13-відсоткова.

Щодо країн-членів КЄ з європейської сторони, то тільки Польська частина є постійним партнером у співпраці. Угорщина, Словаччина та Румунія знаходяться осторонь щодо взаємної єврорегіональної співпраці.

Таким чином, вважаємо, що проблема швидше всього має суб'єктивні причини, вказуючи на неспроможність повноцінного функціонування даної структури. Науковці та практики названі вище проблеми пояснюють тим, що КЄ займає дуже великі територіальні масштаби. Для прикладу, Львівська область не має ніяких спільних кордонів з тією ж Словаччиною, Угорщиною чи Румунією, а відстань між ними подекуди сягає 500 кілометрів. Організація заходів у різних куточках української частини КЄ досить таки дорого коштує. І, як наслідок, національне українське представництво КЄ, яке знаходиться на Львівщині, під впливом суб'єктивних чинників сприяє «економії» коштів, спрямовуючи їх у розвиток Львівської області.

По-друге, користувачами в переважній більшості від транскордонної діяльності виступають органи влади та територіальні громади (більш ніж в 50% проектів є задіяними – це переважно напрямок освітній, організаційно-економічний та енергетичний), громадські організації (біля 40% проектів – займаються організаційними моментами в ТКС, аналітичними дослідженнями та розробкою стратегічних програм), мешканці територій (задіяні в 30% проектів – це освітній напрямок, медичний, культурний, соціальний) і бізнес-структури (в 20% проектах – освітній напрямок, економічний розвиток).

Отже, з аналізу видно, що економічний напрямок розвитку транскордонного співробітництва знаходиться в незадовільному стані, хоча саме він повинен бути



пріоритетним, оскільки підвищення економічної ефективності сприяє підвищенню рівня життя. На нашу думку, такий вид співпраці, який є на сьогодні (орієнтація на соціальну, культурну складову, удосконалення співпраці місцевих рад та ін.), повинен втілюватися в життя тоді, коли економічні проблемні питання будуть вирішені, або йти в паралельному напрямку до активізації економічного розвитку. Така співпраця не буде результатом одноразового ефекту, на відміну від тих, які є на сьогоднішній день. Вирішення економічних питань за рахунок втілення проектів, які реально сприятимуть розвитку підприємництва по обидва боки кордону, надасть новий вектор розвитку соціально-економічного добробуту громадян, що проживають на території Карпатського Єврорегіону. Але для того, щоб реалізовувався даний напрямок, в першу чергу необхідно змінювати та доповнювати організаційну структуру управління в КЄ. Для більш точної рекомендації, які відділи були б найбільш актуальними для ефективної діяльності КЄ в ТКЕС, необхідно здійснити SWOT – аналіз території (табл. 1).

Таблиця 1 – SWOT-аналіз територій Карпатського Єврорегіону\*

Сильні сторони	Слабкі сторони
1) різноманітна економічна інфраструктура; 2) наявність важливих природних ресурсів (наприклад, лісове господарство, сировина для будівельних робіт); 3) виробництво фруктів високої якості, винної продукції, лісової продукції; 4) нові полюси зростання, що сприяють розвитку нових галузей промисловості (наприклад, інформаційно-комунікаційні технології); 5) велика кількість туристичних атракцій (багаті природні, бальнеологічні, культурні та ландшафтні цінності, велика кількість історико-культурних пам'яток, численні курорти тощо); 6) висока частка працездатного населення; 7) висока частка людей з вищою освітою (особливо в українських регіонах без робочих місць); 8) нижчі витрати на оплату праці, ніж у решти частини Європи; 9) розмір ринку КЄ являє собою приблизно 15 мільйонів споживачів; 10) збільшення розміру ринку збуту для всіх сторін; 11) добре розвинена мережа автомобільних та залізничних шляхів (за винятком української частини); 12) незважаючи на невисокі показники інформаційно-комунікаційних технологій, наявні чітко позитивні тенденції (частка осіб, які регулярно користуються Інтернетом збільшується в геометричній прогресії); 13) хороший досвід у співпраці з міжнародними фінансовими програмами в рамках ТКЄ.	1) у деяких регіонах не готові економічно розвиватися в напрямку Європи; 2) висока частка підприємств із використанням застарілої техніки і технологій; 3) деякі індустріальні парки характеризуються низьким рівнем економічної ефективності (недостатньо розвинена інфраструктура, низький рівень або взагалі відсутній бізнес-план); 4) низький інноваційний потенціал громадського та приватного секторів, низький рівень реалізації інноваційних проектів, низьке забезпечення технологічними ноу-хау та інформаційно-комунікаційними технологіями (технологічний та науковий застій, низька інтенсивність досліджень та інновацій); 5) компанії не знають можливостей транскордонного ринку і ділових можливостей через недостатній рівень доступу до багатомовної інформації представників малого і середнього бізнесу та громадян; 6) недостатній рівень транскордонного співробітництва у сфері бізнесу і маркетингу; 7) слабкий маркетинг та промоція як туристичних маршрутів, так і спільної інформаційної системи туризму; 8) в цілому слабкий маркетинг КЄ; 9) відносно високий рівень безробіття (також приховане безробіття, яке не відображене в офіційній статистиці – особливо в Україні); 10) відсутність важливої для ЄС мережі автодоріг, особливо в напрямку Північ-Південь на території КЄ (транс-європейські транспортні мережі);



Закінчення табл. 1

	<p>11) погано розвинена мультимодальна транспортна система, відсутність на кордоні транспортно-логістичних центрів;</p> <p>12) частково відсутні водопровідні та каналізаційні мережі, особливо в сільській місцевості (найбільш притаманно українській частині КЄ);</p> <p>13) обмежене повітряне сполучення до столиць КЄ.</p>
<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
<p>1) розумна спеціалізація територій КЄ окремими напрямками розвитку (туризм, деревообробка, енергетика, інформаційно-комунікаційні технології, творча індустрія);</p> <p>2) найбільший потенціал зростання торгівлі між ЄС та Україною;</p> <p>3) потенціал для розвитку логістики (пов'язаний із транзитом через Європу);</p> <p>4) збільшення транскордонних контактів і комунікацій на рівні бізнесу;</p> <p>5) зростання інтересу різних груп у споживанні / придбанні місцевих та органічних харчових продуктів, що потенційно зможе посприяти збільшенню кількості іноземних туристів;</p> <p>6) удосконалення мережі велосипедних маршрутів, особливо через кордон;</p> <p>7) розвиток інноваційної, висококваліфікованої робочої сили та її обмін через національні програми та програми ЄС;</p> <p>8) краще інтегрований ринок приведе до вищих можливостей для розвитку робочих місць, зменшить рівень безробіття (в тому числі безробіття серед молоді) та зниження ризику соціальної несправедливості;</p> <p>9) розробка комп'ютерно-інформаційних технологій забезпечує рішення для співпраці без особистих зустрічей і поїздок для мешканців все більшої кількості території;</p> <p>10) подальший розвиток ТКС на основі спільних планів та інституційного розвитку.</p>	<p>1) подальше збільшення регіональних економічних диспропорцій розвитку між містами і сільськими районами;</p> <p>2) нестабільність і недосконале законодавство негативно впливають на бізнес-середовище, залучення іноземних інвестицій, розвиток транскордонного ділового співробітництва;</p> <p>3) не пов'язаність освітньої програми і розвитку бізнесу збільшує безробіття серед молодих людей;</p> <p>4) посилення конкуренції між регіонами, розташованими на кордоні, через аналогічний асортимент продукції і послуг (наприклад, у сільському господарстві, туристичному секторі);</p> <p>5) регіональні і місцеві уряди приділяють більше уваги своєму внутрішньому розвитку, а не ТКС;</p> <p>6) мовний бар'єр між різними національними і етнічними групами КЄ.</p>

\* узагальнено автором на основі [8]

Отже, проведений SWOT – аналіз територій Карпатського Єврорегіону, дав можливість показати, на які важелі задля економічного піднесення слід звернути увагу представникам управління КЄ. Але важливо зауважити, що проблеми носять різносторонній характер. Тож, тому теперішня система управління КЄ (у виконавчу структуру якої входить відділ роботи з територіальними громадами, проектний та фінансовий менеджмент), не зможе досягнути всі проблеми ТКС. А це означає, що необхідне розукрупнення, створивши наступні виконавчі структури у КЄ: центр туристичного розвитку КЄ; центр освітнього транскордонного бізнес-менеджменту; центр інноваційного розвитку КЄ; інтерактивно-інформаційний транскордонний бізнес-центр; транскордонний центр зайнятості; екологічно-дослідницький центр КЄ;

соціально-реабілітаційний центр ТКС в КЄ. Розроблення детальної системи менеджменту у вищезазначених центрах є об'єктом окремого наукового дослідження.

Але важливо і не забувати той факт, що національне представництво КЄ переважно спрямовує інтерес на територію свого перебування. Тому зазначимо, що важливо створити регіональні представництва КЄ. І для більш системної та точної роботи важливим є включити в процес управління на консультативній основі неурядові громадські організації, наукові установи та бізнес-сектор, оскільки названі останні є в принципі і користувачами від сприятливого розвитку ТКС, то тепер зможуть і якісно впливати на ефективність діяльності Міжрегіональної Асоціації Карпатський Єврорегіон.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розробок за даним напрямом.** Розроблена методична система маркетингового діагностування єврорегіональних утворень – дає більш точну оцінку сучасного стану щодо їх впливу на розвиток транскордонного співробітництва. Таким чином, із дослідження стало ясно, що проблема функціонування Міжрегіональної Асоціації «Карпатський Єврорегіон» полягає в тому, що тут відсутні ринкові моделі управління, які зорієнтовані на горизонтальну багатовекторну систему партнерства. Таким чином, в подальшому дослідження повинні спрямовуватися на окремі види транскордонних відносин, які виникають в суб'єктів регіональної прикордонної економіки.

1. Мікула Н. Єврорегіони: досвід та перспективи. Львів: ІРД НАН України, 2003. 222 с.
2. Лендел М.А., Студеняк П.Ю. Регіон в системі прикордонного співробітництва. Ужгород: Карпати, 2009. 472 с.
3. Мікловда В.П., Студеняк П.Ю. Зовнішньоекономічні зв'язки на регіональному прикордонному рівні: навч. посіб. Ужгород, 2009. 128 с.
4. Артёмов І.В. Транскордонне співробітництво в євроінтеграційній стратегії України. Ужгород: Ліра, 2009. 520 с.
5. Чучка І.М. Білак. Г.Г. Рубіш М.А. Вдосконалення інструментів дослідження практики функціонування єврорегіонів в Україні // Методологія та інструментарій соціологічного аналізу транскордонного співробітництва. 2013. Вип. 10. С.241–251.
6. Історія, що об'єднує. Нариси новітнього транскордонного співробітництва у Карпатському регіоні / М.М. Палінчак, В.П. Приходько, С.І. Устич, Д.М. Стеблак. Ужгород: Говерла, 2017. 465с.
7. Кулчар Т.Ф. Карпатський Єврорегіон як основна форма транскордонного співробітництва в контексті східного розширення ЄС // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Історія». 2013. №1(30). С. 124–129.
8. The Carpathian Euroregion Strategy 2020 & beyond. Електронний ресурс / [Режим доступу]: <http://iardi.org/wp-content/uploads/2011/10/Carpathian-Euroregion-2020-ENG.pdf>.
9. Пугачевська К.Й. Транскордонне співробітництво як напрям євроінтеграційних процесів в Україні // Методологія та інструментарій соціологічного аналізу транскордонного співробітництва. 2013. Вип. 10. С. 184–191.
10. Офіційний сайт «Єврорегіон Карпати – Україна». URL: <http://euroregionkarpaty.com.ua/about.html> (дата звернення: 25.01.2019).
11. Окландер М.А. Макромаркетинг: маркетинг в секторі загального державного управління // Маркетинг в Україні. №6(22). 2003. С. 31–37.
12. Окландер М.А. Сучасні трансформації культурних чинників поведінки споживача // Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський Політехнічний Інститут». 2013 (10). С. 386–392.

1. Mikula, N.A. (2003). *Yevrorehiony: dosvid ta perspektyvy* [Euroregions: experience and perspectives]. Lviv: IRD NAN Ukrainy [in Ukrainian].
2. Lendiel, M.A., & Studeniak, P. Yu. (2009). *Rehion v systemi prykordonnoho spivrobitnytstva* [Region in the system of frontier cooperation]. Uzhhorod: Karpaty [in Ukrainian].
3. Miklovda, V.P., & Studeniak, P.Iu. (2009). *Zovnishnoekonomichni zviazky na rehionalnomu prykordonnomu rivni* [Foreign economic relations at the regional border level]. Uzhhorod [in Ukrainian].
4. Artomov, I.V. (2009). *Transkordonne spivrobitnytstvo v yevrointehratsiinii stratehii Ukrainy* [Cross-border cooperation in the European integration strategy of Ukraine]. Uzhhorod: Lira [in Ukrainian].
5. Chuchka, I.M., Bilak, H.H., & Rubish, M.A. (2013). Vdoskonalennia instrumentiv doslidzhennia praktyky funktsionuvannia yevrorehioniv v Ukraini [The development of tools to study the practice of functioning of Euroregions in Ukraine]. *Metodolohiia ta instrumentarii sotsiologichnoho analizu transkordonnoho spivrobitnytstva*. [Methodology and tools for sociological analysis of transborder cooperation], 10, 241-251 [in Ukrainian].
6. Palinchak, M.M., Prykhodko, V.P., Ustych, S.I., & Steblak, D.M. (2017). *Istoriia, shcho obiednuie. Narysy novitnoho transkordonnoho spivrobitnytstva u Karpatskomu rehioni* [The story that unites. Essays on the latest cross-border cooperation in the Carpathian region]. Uzhhorod: UzhNU «Hoverla» [in Ukrainian].
7. Kulchar, T.F. (2013). Karpatskyi Yevrorehion yak osnovna forma transkordonnoho spivrobitnytstva v konteksti skhidnoho rozshyrennia YeS [The Carpathian Euroregion as the main form of cross-border cooperation in the context of the Eastern enlargement of the EU]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Serii «Istoriia» – Scientific Bulletin of the Uzhgorod University. Series "History", 1(30)*, 124-129 [in Ukrainian].
8. The Carpathian Euroregion Strategy 2020 & beyond. Retrieved from file:///C:/Users/home/Downloads/2016-03-31-202826-The\_Carpathian\_Euroregion\_Strategy\_2020\_web.pdf [in English].
9. Puhachevska, K.Y. (2013). Transkordonne spivrobitnytstvo yak napriam yevrointehratsiinykh protsesiv v Ukraini [Cross-border cooperation as the direction of the European integration processes in Ukraine]. *Metodolohiia ta instrumentarii sotsiologichnoho analizu transkordonnoho spivrobitnytstva*. [Methodology and tools for sociological analysis of transborder cooperation], 10, 184–191 [in Ukrainian].
10. Yevrorehion «Karpaty – Ukraina» [Euroregion «Carpathians – Ukraine»]. Retrieved from <http://euroregionkarpaty.com.ua/> [in Ukrainian].
11. Oklander, M.A. (2003). Makromarketynh: marketynh v sektori zahalnoho derzhavnoho upravlinnia [Macro Marketing: Marketing in the General Government]. *Marketynh v Ukraini* [Marketing in Ukraine], 6 (22), 31–37 [in Ukrainian].
12. Oklander, M.A. (2013). Suchasni transformatsii kulturnykh chynnykiv povedinky spozhyvacha [Modern transformations of cultural factors of consumer behavior]. *Ekonomichniy visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy "Kyivskiy politekhnichnyi instytut" – Economic Herald of the National Technical University of Ukraine "Kyiv Polytechnic Institute"*, 10, 386–392 [in Ukrainian].

**K.V. Hehedosh**, postgraduate in economics of Mukachevo State University.

**Marketing diagnosis management of cross-border cooperation in the Carpathian Euroregion.**

**The aim of the article.** The majority of scientists to provide expert evaluation Euroregional formations about the effectiveness of their operation in cross-border space, use indirect methods of diagnosis: assessment of cross-border trade, foreign investment in the border area from neighbouring countries, the number of joint enterprises, development of border infrastructure, the effectiveness of implemented international projects, and the like. As you can see, the evaluation is mainly focused on the study of external factors of Euroregional management. However, we believe that it is necessary to investigate comprehensively through diagnosis of the internal structure in combination with external performance.

Therefore, the aim of this article is to develop and test the methods of marketing diagnostics for the assessment of the functioning of Euroregional formations.

**The results of the analyses.** For the analysis of functioning of Euroregions, we consider it necessary to elaborate the methodology of marketing management diagnostics: 1. To determine the reasons that led to form of Euroregional Association. 2. To study the mission and objectives within the European education in General and individual national parts in particular. 3. What are the expected users from the favourable development of CBC. 4. To determine the organizational structure of management of the Euroregion as a whole and the individual national parts: centralized / decentralized; isolated control / combo (from multiple participants); adenovector (1-3 areas of development) / multidimensional (more than 3). 5. Practical activities – forums, conferences, projects: whether they correspond to the objectives and areas of development? As the specific users (in%)? What is the reason to pay less attention and why? % of participation of each country (including region) in the events Carpathian Euroregion? % of participation of government bodies, local authorities, business-structures, scientific and public institutions in C for the development of CBC? SWOT analysis of territories Carpathian Euroregion; organizational structure of management meets the requirements of practical reality market cross-border environment? 6. Financial aspects of the work.

**Conclusions and direction for further research.** Developed methodical system of marketing diagnosis proregion entities, provides a more accurate assessment of the modern state in relation to their impact on the development of cross-border cooperation. Thus, from the study it became clear that the problem of the functioning of the Interregional Association "Carpathian Euroregion" is that there are no market management model that is focused on horizontal multi-vector partnership system. Thus, further research should be directed towards certain types of cross-border relations of the subjects of the regional border economy.

Key words: marketing diagnostics, Carpathian Euroregion, cross-border cooperation, Euroregion Carpathians – Ukraine, cross-border projects.

*Надійшло до редакції 5 січня 2019.*