

## Методологічні засади формування та розвитку прикордонного співробітництва у підприємстві в транскордонному регіоні

**Предмет дослідження** – статтю присвячено уточненню і розвитку методології та методичного інструментарію вибору пріоритетів розвитку підприємства у прикордонних територіях, визначенню інституційного середовища і механізмів прикордонного співробітництва, які забезпечують їх інноваційний розвиток. Актуальність дослідження обумовлюється тим, що структурні зміни прикордонної регіональної економіки, пов'язані з пошуком нових форм організації простору і підвищенням конкурентоспроможності території. Використання такого підходу виступає одним з важливих пріоритетів повноцінної реалізації потенціалу кожної території і забезпечення розвитку економіки за рахунок підвищення якості соціально-економічного простору.

**Метою** написання статті є вивчення методологічних засад формування прикордонного співробітництва у підприємстві в транскордонному регіоні, визначенні дієвих механізмів активізації розвитку малого прикордонного підприємства.

**Методологія проведення роботи** – положення теорій економічного розвитку та концепцій розвитку підприємства на основі транскордонного співробітництва. Формування гіпотези, щодо дослідження партнерства у підприємстві в контексті розвитку транскордонного співробітництва та обґрунтування пропозиції щодо посилення ролі розвитку прикордонного співробітництва у підприємстві для забезпечення економічного зростання євро регіонів.

**Результати роботи** – у статті доведено, що формування просторових полюсів економічного зростання, у тому числі прикордонного регіону може розглядатися як потенційна територія зростання, який в майбутньому може поширитися на інші частини національного простору. Обґрунтовано методологічні засади формування та розвитку прикордонного співробітництва у підприємстві в транскордонному регіоні, запропонований механізм удосконалення системи управління розвитком малого прикордонного підприємства, побудований на основі поєднання переваг і можливостей адміністративного і ринкового регулювання підприємницького середовища. Запропоновано структуру центрів розвитку малого прикордонного підприємства, інтегровану в діючу інфраструктуру, що забезпечує функціонування і розвиток бізнесу та підприємницького середовища в ексклаві.

**Висновки** – розвиток транскордонного співробітництва має забезпечити ефективну реалізацію соціальних і економічних інтересів як регіону в цілому, так і прикордонних общин, населення та державних інтересів. Використання цього підходу створює сприятливе економічне середовище та забезпечує інвестиційну привабливість, ефективний міжрегіональний поділ праці, організацію спільної діяльності підприємств в регіоні, розвиток виробничої інфраструктури, забезпечує раціональне використання регіонального виробничого і ресурсного потенціалу, розвиток територіальних господарських комплексів, формування гнучких управлінських структур, орієнтованих на активний розвиток прикордонних територій.

**Ключові слова:** транскордонне співробітництво, прикордонна торгівля, мале прикордонне підприємство, виробничий і ресурсний потенціал прикордонної території.

ЗАРІЧНА О.В.

## Методологические основы формирования и развития приграничного сотрудничества в предпринимательстве в трансграничном регионе

**Предмет исследования** – статья посвящена уточнению и развитию методологии и методического инструментария выбора приоритетов развития предпринимательства в приграничных территориях, определению институциональной среды и механизмов приграничного сотрудничества, обеспечивающих их инновационное развитие. Актуальность исследования определяется тем, что

структурные изменения пограничной региональной экономики, связанные с поиском новых форм организации пространства и повышением конкурентоспособности территории. Использование такого подхода выступает одним из важных приоритетов полноценной реализации потенциала каждой территории и обеспечения развития экономики за счет повышения качества социально–экономического пространства.

**Целью** написания **статьи** является изучение методологических основ формирования приграничного сотрудничества в предпринимательстве в трансграничном регионе, определении действенных механизмов активизации развития малого пограничного предпринимательства.

**Методология проведения работы** – положения теорий экономического развития и концепций развития предпринимательства на основе трансграничного сотрудничества. Формирование гипотезы, по исследованию партнерства в предпринимательстве в контексте развития трансграничного сотрудничества и обоснование предложения по усилению роли развития приграничного сотрудничества в предпринимательстве для обеспечения экономического роста евро регионов.

**Результаты работы** – в статье доказано, что формирование пространственных полюсов экономического роста, в том числе приграничного региона может рассматриваться как потенциальная территория роста, который в будущем может распространиться на другие части национального пространства. Обоснованно методологические основы формирования и развития приграничного сотрудничества в предпринимательстве в трансграничном регионе, предложенный механизм совершенствования системы управления развитием малого пограничного предпринимательства, построенный на основе сочетания преимуществ и возможностей административного и рыночного регулирования предпринимательской среды. Предложена структура центров развития малого пограничного предпринимательства, интегрированную в действующую инфраструктуру, обеспечивающую функционирование и развитие бизнеса и предпринимательской среды в эксклаве.

**Выводы** – развитие трансграничного сотрудничества должно обеспечить эффективную реализацию социальных и экономических интересов как региона в целом, так и пограничных общин, населения и государственных интересов. Использование этого подхода создает благоприятную экономическую среду и обеспечивает инвестиционную привлекательность, эффективный межрегиональный разделением труда, организацию совместной деятельности предприятий в регионе, развитие производственной инфраструктуры, обеспечивает рациональное использование регионального производственного и ресурсного потенциала, развитие территориальных хозяйственных комплексов, формирование гибких управленческих структур, ориентированных на активное развитие приграничных территорий.

**Ключевые слова:** трансграничное сотрудничество, приграничная торговля, малое пограничное предпринимательство, производственный и ресурсный потенциал приграничной территории.

ZARICHNA O.V.

## Methodological principles of formation and development of cross–border cooperation in entrepreneurship in the transboundary region

**The subject of the research** – the article is devoted to the clarification and development of methodology and methodical tools for choosing the priorities of entrepreneurship development in the border areas, identifying the institutional environment and mechanisms of border cooperation, which ensure their innovative development. The relevance of the study is due to the fact that structural changes in the border regional economy, associated with the search for new forms of organization of space and increase the competitiveness of the territory. The use of such an approach is one of the important priorities of full realization of the potential of each territory and ensuring the development of the economy by improving the quality of socio–economic space.

**The purpose of the article** is to study the methodological principles of the formation of cross–border cooperation in entrepreneurship in a transboundary region, and to determine the effective mechanisms for activating the development of small frontier entrepreneurship.

**Methodology of the work** is the position of the theories of economic development and the concepts of entrepreneurship development on the basis of cross-border cooperation. Formation of the hypothesis concerning the study of partnership in entrepreneurship in the context of the development of cross-border cooperation and the substantiation of the proposal to strengthen the role of the development of cross-border cooperation in entrepreneurship in order to ensure the economic growth of the euro regions.

**The results of the work** – the article proves that the formation of spatial poles of economic growth, including the border region, can be considered as a potential growth area, which in the future may spread to other parts of the national space. The methodological principles of formation and development of cross-border cooperation in entrepreneurship in the transboundary region are substantiated, the mechanism of improvement of the management system for the development of small border business is proposed, based on a combination of advantages and opportunities of administrative and market regulation of the business environment. The structure of the centers for the development of small border business is proposed, integrated into the existing infrastructure, which ensures the functioning and development of business and business environment in the Exclave.

**Conclusions** – the development of cross-border cooperation should ensure the effective realization of social and economic interests as the region as a whole, and border communities, population and state interests. The use of this approach creates a favorable economic environment and provides investment attractiveness, an effective interregional division of labor, the organization of joint activities of enterprises in the region, the development of industrial infrastructure, provides a rational use of regional production and resource potential, the development of territorial economic complexes, the formation of flexible management structures, focused on active development of border areas.

**Key words:** cross-border cooperation, border trade, small border enterprise, production and resource potential of the border area.

**Постановка проблеми.** Зміна системи управління регіональним розвитком передбачає проведення нової регіональної політики, яка направлена на збалансованість завдань розвитку регіонів з економікою країни в цілому. Структурні зміни прикордонної регіональної економіки, направлені на пошук нових форм організації простору і підвищення конкурентоспроможності території, і тим самим забезпечить ефективність транскордонного співробітництва. Використання такого підходу виступає одним з важливих пріоритетів повноцінної реалізації потенціалу кожної території і забезпечення розвитку економіки за рахунок підвищення якості соціально-економічного простору. Тому на сьогодні питання розвитку прикордонного співробітництва є вкрай важливим, адже дозволить покращити рівень розвитку міст і сіл, розвиток підприємств малого і середнього бізнесу, розвиток транспортних, комунікаційних та інформаційних мереж, розвиток людських ресурсів та інституцій в інтересах транскордонного співробітництва.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням розвитку прикордонного співробітництва, і зокрема підприємницької діяльності на прикордонних територіях України присвяче-

но багато наукових праць та досліджень, що дає нам говорити про широкий інтерес до вивчення тісних прикордонних зв'язків та можливостей здійснення підприємницької діяльності в умовах транскордонної співпраці. Відповідна тематика досліджень зосереджена у працях так вітчизняних науковців як С.О. Білої, Я.А. Жаліло, О.В. Шевченко, В.І. Жук [1], В. Черторижського [2], Н.А. Мікули [3], Ю. Олійник [5], В.Є. Реутова [5] та ін. Крім того необхідно відмітити і законодавче забезпечення регулювання процесів транскордонної співпраці, зокрема Закон України «Про транскордонне співробітництво» № 1861-IV від 24.06.2004 р [6] де чітко вказані умови такої співпраці.

**Метою** написання **статті** є вивчення методологічних засад формування прикордонного співробітництва у підприємстві в транскордонному регіоні, визначенні дієвих механізмів активізації розвитку малого прикордонного підприємництва.

**Виклад основного матеріалу.** Важливою складовою зовнішньоекономічної політики та підвищення соціально-економічного рівня економіки регіонів України є розвиток прикордонного співробітництва, яке являє собою співпрацю між територіями, які розташовані вздовж кордонів сусідніх держав. Даний вид співробітництва

здійснює мобілізацію потенціалів окремих територій, допомагає залученню їх до активної міжнародної співпраці, відкриває нові можливості для розвитку підприємництва, виробничої та соціальної інфраструктури, допомагає подолати наслідки екологічної кризи та розвиває науково-культурні взаємозв'язки.

Досліджуючи сутність прикордонного співробітництва необхідно виділити дві важливі його складові, це наявність сусідніх територій та притаманний йому локальний чи регіональний характер.

Сусідніми територіями з якими тісно співпрацює України є Польща, Угорщина, Словаччина, Румунія, Білорусь та Росія.

Регіональний характер прикордонного співробітництва вказує на ведення спільних дій та врахування інтересів регіональних адміністративних структур прикордонних територій та їх співставлення з європейськими нормами. Місцевий або локальний характер описує можливість ведення спільних дій щодо розвитку потенціалу міста місцевою владою та співпрацю з суб'єктами прикордонних територій.

Для України транскордонне співробітництво з країнами ЄС є важливим і створює додаткові можливості щодо одержання інвестицій і технологій; активне включення в процеси європейської інтеграції; впровадження європейських технологій управління регіональним розвитком; ефективне вирішення соціальних, екологічних, інфраструктурних проблем.

Для активізації розвитку прикордонних регіонів та інтенсифікації зовнішньоекономічних зв'язків між Урядом України та Європейською Комісією укладено 4 угоди з чотирьох країнами Євросоюзу про участь у програмах прикордонного співробітництва («Україна – Польща – Білорусь 2014 – 2020 роки», «Україна – Румунія 2014 – 2020 роки», «Басейн Чорного моря 2014 – 2020 роки» та «Україна – Угорщина – Словаччина – Румунія 2014 – 2020 роки»). Реалізація програм передбачена за рахунок грантової допомоги Європейського Союзу спільних проєктів. Загальний бюджет програм складає 402 млн євро, з яких внесок ЄС становить 366 млн євро, співфінансування країни партнера – 10% від внеску ЄС. В рамках програм фінансуватимуться проєкти за такими напрямками: покращення інфраструктури прикордонних регіонів; захист довкілля та ефективне використання природних

ресурсів; підтримка прикордонного управління і безпеки кордону, менеджмент у сфері міграції; підтримка підприємництва, розвиток малих і середніх підприємств, місцевої культури; спільні виклики в галузі безпеки та охорони правопорядку.

Кожна складова проєкту є безперечно важливою і потребує детального аналізу, але на наш погляд саме підприємництво у прикордонних територіях, визначення інституційного середовища і механізмів прикордонного співробітництва, які забезпечують їх інноваційний розвиток здійснюють вагомий вплив на покращення економіки країни та її регіонів.

Як зазначають науковці С.О. Біла, Я.А. Жаліло, О.В. Шевченко, В.І. Жук та ін. для розвитку регіональної економіки та прикордонного співробітництва з боку місцевих органів влади повинен бути впроваджений інноваційний підхід, який би надав можливість підвищити рівень ділової активності та оптимізував структуру підприємництва в прикордонних регіонах. В наслідок цього необхідно здійснити [1, с. 8]:

- визнання розвитку малого підприємництва пріоритетним напрямом соціально-економічної політики на місцевому рівні та відповідне унормування цього положення у програмних документах і заходах державного управління;

- всебічну підтримку започаткування підприємницької діяльності, у т. ч. у спосіб надання на конкурентних засадах приміщень і виробничих потужностей, виділення земельних ділянок підприємцям та установам, створення розвиненої інфраструктури для ведення бізнесу;

- сприяння суб'єктам малого підприємництва у доступі до мікро-кредитів, у т. ч. й за рахунок тісної співпраці з регіональними фондами підтримки підприємництва;

- сприяння розвитку малого підприємництва на селі, зокрема у сфері приватного сільськогосподарського виробництва, у секторі домогосподарств, сільського та зеленого туризму тощо;

- формування інвестиційної карти регіону; включення сфер, привабливих для малого підприємництва, до переліку інвестиційних об'єктів, пріоритетність залучення інвестицій до сектору малого підприємництва;

- надання консультаційної та інформаційної підтримки суб'єктам малого бізнесу щодо диверсифікації сфер підприємницької діяльності, у т. ч. на інноваційній основі;

- залучення суб'єктів малого та середнього підприємництва до виконання державних і регіональних замовлень;

- запровадження регулярного моніторингу щодо стану малого підприємництва з відповідним коригуванням (на основі його результатів) заходів у межах програм розвитку територій.

Сьогодні прикордонне співробітництво на локальному рівні здійснюється в рамках виконання проектів Європейського союзу: INTERREG, TASIC CBC, Програма сусідства Україна – Румунія). За умовами цих проектів створені відповідні структури, діяльність яких спрямована на розвиток і співробітництво між малими і середніми підприємствами, співробітництво у сфері охорони здоров'я, освіти та навчання, захисту навколишнього середовища, модернізація енергетичних, транспортних та комунікаційних мереж у прикордонних регіонах.

Частину умов програми вже виконано, і реалізація яких допомогла прикордонним регіонам України модернізувати транспортні та комунікаційні ланки взаємозв'язку, здійснити певні зміни щодо розвитку бізнесу на прикордонних територіях, організувати обмін досвідом щодо впровадження і використання у виробничій сфері нових методів і технологій виробництва товарів і послуг, здійснити досконалі зміни в сфері охорони здоров'я та освіти тощо.

Крім того завдяки співпраці з Польщею та Угорщиною зовнішньоторговельний оборот України значно покращився. Особливо завдяки веденню спільної підприємницької діяльності західних регіонів України з названими країнами ЄС.

Якщо говорити про перспективні інструменти здійснення прикордонного підприємництва та розвиток прикордонного середовища, то в умовах транскордонної співпраці Україні необхідно орієнтуватись на досвід тих країн ЄС, в яких ця сфера є більш розвиненою. Так, для прикладу в Польщі використовуються такі європейські форми співпраці для економічного розвитку прикордонних територій як «піггібек», коопераційний експорт, група експортерів, спільне підприємство. Кожна з цих форм співпраці має свої особливості, які впливають на рівень формування взаємовідносин між територіями, а також їх економічне становище.

В Україні в ході прикордонної співпраці та для підвищення ділової активності підприємницьких структур така форма як спільне підприємство є

знайомою і використовується вже давно. Особливістю такої співпраці є гармонійне поєднання трьох елементів підприємницької діяльності «спільна фірма – спільна мета – спільний прибуток».

Коопераційний експорт – являє собою певну стратегію входження на закордонні ринки збуту, в межах якої експортер може співпрацювати з декількома закордонними фірмами [2, с. 304]. Саме ця форма співпраці дає можливість малим прикордонним підприємствам не маючи достатніх фінансових можливостей та відповідних кадрів співпрацювати з закордонними для розширення своєї діяльності.

«Піггібек» – це форма прикордонної співпраці, яка характеризує відносини підприємств з товарної точки зору. Тобто, в ході здійснення спільної прикордонної підприємницької діяльності виробництво і продаж товарів прямо пропорційно залежать один від одного. А саме збільшення або зниження продажу/ціни одного товару спричиняє збільшення або зменшення продажу/ціни іншого.

В Україні така форма співпраці використовується, і для прикладу можемо навести про діяльність мобільних операторів. Співпрацюючи з підприємствами виробниками мобільних телефонів, підприємства, які надавали мобільні послуги чи продукти використовували пропорційну залежність. Купити мобільний телефон покупець міг за низькою ціною, але з умовою оформлення договірних відносин строком на один рік.

Така форма співпраці як група експортерів означає повноцінне партнерство не конкурентоспроможних підприємств, метою якої є централізований збут продукції, дослідження транскордонних ринків та створення структури щодо закупівель.

Якщо говорити про умови прикордонного підприємництва України та для прикладу Польщі, то відповідно до Європейської програми спільно створена така форма прикордонного співробітництва як корпоративні біржі, метою яких є ведення спільних ділових переговорів, щодо вироблення взаємовигідних та довготривалих механізмів співпраці. В даному випадку береться до уваги виробничий і ресурсний потенціал прикордонного регіону.

Щодо малого прикордонного підприємництва, то тут також важливо наголосити на деякі переваги, а саме бартерна торгівля, взаємовигідне технологічне співробітництво у вигляді розробки та

впровадження інноваційних проектів, вивіз робочої сили, а також використання грошових форм розрахунків здійснюючи торговельні операції.

Розвиток малого підприємництва у прикордонних територіях характеризується прикордонною торгівлею, яка здійснюється юридичними та фізичними особами, що проживають на прикордонній території з метою задоволення власних потреб чи потреб населення на основі міждержавних угод [3]. На жаль, підприємство у сфері малого бізнесу в Україні поки що не зазнало значних змін. Ті фізичні особи, які перетинали кордон для здійснення закупівлі товарів, для власного споживання чи збуту на внутрішньому ринку України нелегально досі є, адже законодавство нашої держави, хоча і прийняло певні пом'якшувальні правила і умови створення малих підприємств, але вони не виконуються ще в повному обсязі. Натомість більшість суб'єктів підприємницької діяльності, які здійснюють торгові операції із прикордонними територіями розвивають свою діяльність, адже в процесі транскордонної співпраці вони мають можливість отримати основний або додатковий дохід, набути навичок ведення бізнесу в сусідніх країнах, краще пізнати менталітет і культуру інших народів, підвищити рівень знання іноземних мов.

Важливим є також використання або впровадження нових закордонних підходів ведення малого підприємництва. На сьогодні в Україні ще не досить сформоване інституційне забезпечення, яке б стимулювало суб'єктів господарювання до інноваційної діяльності через надання податкових пільг, запровадженням механізму прискореної амортизації, наданням грантів і цільових кредитів, що сприяло б вирішенню низки проблем, пов'язаних із відсутністю на підприємствах коштів для інноваційної діяльності.

Хоча і прийнята низка законів та нормативних актів про здійснення інноваційної та науково-технічної діяльності, але дієвість їх є поверхневою. Перш за все інституційне забезпечення повинне базуватись на створенні певних інституцій, які б допомагали підвищити інноваційний розвиток прикордонного підприємництва. Це і створення бізнес-інкубаторів, венчурних підприємств, науково-дослідних організацій або співпраця з науковими установами, основним завданням яких було б дослідження та розробка інноваційних підходів до здійснення підпри-

ємницької діяльності в умовах транскордонного співробітництва.

В умовах транскордонного співробітництва, необхідно відмітити і важливість Агенції та Фондів регіонального розвитку, які зарекомендували себе як інститути, діяльність яких спрямована на пошук механізму оптимального поєднання державних, регіональних і місцевих ініціатив з інтересами приватного сектору в межах окремої території на основі узгодження пріоритетів загальнонаціонального та регіонального розвитку, децентралізації та залучення громадськості до вирішення його нагальних проблем. У країнах ЄС мережі агентств (агенцій) та фондів регіонального розвитку ефективно співпрацюють із місцевою та центральною владами як фокусні центри стратегічного планування й супроводу проектів розвитку територій. Вони забезпечують ефективну міжсекторну співпрацю на рівні «влада – бізнес – громадськість» і створюють якісно нове інституційне середовище, сприятливе для вирішення нагальних соціально-економічних, культурних, екологічних та інших проблем прикордонних територій.

Використовуючи досвід закордонних країн щодо впровадження інноваційних підходів до здійснення прикордонного підприємництва, можемо виділити наступні механізми його активізації:

- підвищення інвестиційну конкурентоспроможності регіону, залучення інвестицій і реалізацію інноваційного потенціалу регіону;
- полегшення адаптації господарської системи регіону до умов функціонування ринкової економіки;
- запровадження ефективних систем соціального управління та програм подолання соціальної напруженості у межах регіону;
- підтримка розвитку малого та середнього бізнесу на регіональному (місцевому) рівні;
- розвиток сільської місцевості та сільського господарства;
- розвиток туризму, забезпечення культурної інтеграції, реалізація екологічних проектів на регіональному (місцевому) рівні тощо.

З огляду на ситуацію яка склалася в Україні, і зокрема на прикордонних територіях щодо розвитку малого підприємництва, вважаємо, що дієвим інструментом сприяння ефективному розвитку малих підприємств прикордоння є формування центру підтримки розвитку малого підприємства прикордонних територій в умовах транскордонної співпраці, який буде інтегрова-

ний в діючу інфраструктуру, що забезпечить розвиток бізнесу та підприємницького середовища в ексклаві. Основною метою центру повинне стати утворення рухомої системи, яка формує конкретне соціально-економічне середовище для сприяння підприємницькій діяльності та швидкій адаптації суб'єктів прикордонного малого бізнесу до умов прикордонних відносин. У структуру центру, повинні входити такі інституції як дорадчі, інформаційні, консалтингові та інноваційні.

### Висновки

Отже, підводячи підсумки можемо відмітити, що розвиток транскордонного співробітництва має забезпечити ефективну реалізацію соціальних і економічних інтересів як регіону в цілому, так і прикордонних общин, населення та державних інтересів. Врахування інтересів усіх учасників прикордонної співпраці допоможе вирішити нагальні проблеми, що стосуються саме інноваційного розвитку економіки регіону і України, а також дозволить більш розвинути підприємницьку сферу. Використання цього підходу створює сприятливе економічне середовище та забезпечує інвестиційну привабливість, ефективний міжрегіональний поділ праці, організацію спільної діяльності підприємств в регіоні, розвиток виробничої інфраструктури, забезпечує раціональне використання регіонального виробничого і ресурсного потенціалу, розвиток територіальних господарських комплексів, формування гнучких управлінських структур, орієнтованих на активний розвиток прикордонних територій.

### Список використаних джерел

1. Інноваційні підходи до регіонального розвитку в Україні: аналіт. доп. / С.О. Біла, Я.А. Жаліло, О.В. Шевченко, В.І. Жук та ін.; за ред. С.О. Білої. – К.: НІСД, 2011. – 80 с.

2. Черторижський В. Особливості економічного середовища прикордоння та його деякі форми (на прикладі прикордонних територій України та Польщі) / В. Черторижський // Вісник Львівського університету. Серія міжнародні відносини. – 2016. – Вип. 38. – С. 302–310 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://publications.lnu.edu.ua/bulletins/index.php/intrel/article/viewFile/3106/3170>.

3. Проблеми розвитку транскордонного співробітництва України в умовах розширеного ЄС: монографія / за ред. д.е.н., проф. Н. Мікули, к.е.н., доц. В. Бор-

щевського, к.е.н. Т. Васильціва. – Львів: Ліга Прес, 2009. – 436 с.

4. Олійник Ю. Транскордонне співробітництво як чинник відносин асоціації України та ЄС / Ю. Олійник // Українська національна ідея: реалії та перспективи розвитку. – 2013. – Вип. 25. – С. 135–140.

5. Реутов В.Є. Транскордонне співробітництво регіонів України: теоретико-практичні аспекти розвитку / В.Є. Реутов // Ефективна економіка. – 2011. – № 12. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2011\\_12\\_60](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2011_12_60).

6. Закон України «Про транскордонне співробітництво» від 24.06.2004 р. №1861-IV [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakonO.rada.gov.ua/laws/show/1861-15>.

### References

1. Innovatsiini pidkhody do rehionalnoho rozvytku v Ukraini: analit. dop. [Innovative Approaches to Regional Development in Ukraine: Analytical Report] / S.O. Bila, Ya.A. Zhalilo, O.V. Shevchenko, V.I. Zhuk ta in.; za red. S.O. Biloi. Kyiv: NISD, 2011. 80 p.

2. Chertoryzhskiy V. Osoblyvosti ekonomichnoho seredovyshcha prykordonnia ta yoho deiaki formy (na prykladi prykordonnykh terytorii Ukrainy ta Polshchi) [The peculiarities of the borderland economic environment and its some forms (for example, the border areas of Ukraine and Poland)]. Visnyk Lvivskoho universytetu. Seriiia mizhnarodni vidnosyny [Visnyk of Lviv University. Series of international relations]. 2016, Vol. 38, Pp. 302–310. <http://publications.lnu.edu.ua/bulletins/index.php/intrel/article/viewFile/3106/3170>.

3. Problemy rozvytku transkordonnoho spivrobotnytstva Ukrainy v umovakh rozshyrenoho YeS: monohrafiia [Problems of the development of cross-border cooperation of Ukraine in the context of the enlarged EU: monograph] / za red. d.e.n., prof. N. Mikuly, k.e.n., dots. V. Borshchevskohoho, k.e.n. T. Vasylytsiva. Lviv: Liha Pres, 2009. 436 p.

4. Oliinyk Yu. Transkordonne spivrobotnytstvo yak chynnyk vidnosyn asotsiatsii Ukrainy ta YeS [Cross-Border Cooperation as a Factor in the Association Relations between Ukraine and the EU]. Ukrainka natsionalna ideia: realii ta perspektyvy rozvytku [Ukrainian National Idea: Realities and Prospects for Development]. 2013, Vol. 25, Pp. 135–140.

5. Reutov V.Ye. Transkordonne spivrobotnytstvo rehioniv Ukrainy: teoretyko-praktychni aspekty rozvytku [Cross-border cooperation of the regions of Ukraine: theoretical and practical aspects of development].

Efektivna ekonomika [Effective economy]. 2011, № 12.  
[http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2011\\_12\\_60](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2011_12_60).

6. Zakon Ukrainy «Protranskordonnespivrobitnytstvo» vid 24.06.2004 r. №1861-IV [The Law of Ukraine «On Transborder Cooperation» dated June 24, 2004 No. 1861-IV]. <http://zakonO.rada.gov.ua/laws/show/1861-15>.

**Дані про автора**

**Зарічна Олена Володимирівна,**

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри бізнес-адміністрування, маркетингу та менеджменту, Державний вищий навчальний заклад «Ужгородський національний університет»

e-mail: zarichna32@gmail.com

**Данные об авторе**

**Заречная Елена Владимировна,**

кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры бизнес-администрирования, маркетинга и менеджмента. Государственное высшее учебное заведение «Ужгородский национальный университет»  
e-mail: zarichna32@gmail.com

**Data about the author**

**Olena Zarichna,**

Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Business-Administration, Marketing and Management State Higher Educational Institution «Uzhgorod National University»

e-mail: zarichna32@gmail.com

DOI: 10.5281/zenodo.1445453

ШЕВЧЕНКО А.В.,

ПУТИНЦЕВА А.А.

## Управлінські рішення щодо використання інструментів маркетингу для забезпечення конкурентоспроможності ЗВО

*У статті обґрунтовано необхідність використання маркетингових інструментів вищими навчальними закладами, їх раціональність та необхідність, а також визначено відповідні управлінські рішення керівниками ЗВО.*

**Ключові слова:** маркетинг, освітні послуги, управлінські рішення, ЗВО, маркетингові інструменти, конкурентоспроможність.

ШЕВЧЕНКО А.В.,

ПУТИНЦЕВА А.А.

## Управленческие решения по использованию инструментов маркетинга для обеспечения конкурентоспособности ВУЗ

*В статье рассмотрено использование маркетинговых инструментов высшими учебными заведениями, их рациональность и необходимость, а также принятие соответствующих управленческих решений руководящими органами ВУЗов.*

**Ключевые слова:** маркетинг, образовательные услуги, управленческие решения, ВУЗ, маркетинговые инструменты, конкурентоспособность.

SHEVCHENKO A.V.,

PUTINTSEVA A.A.

## Management decisions on the use of marketing tools to ensure the competitiveness of universities

*The article considers marketing tools in university, its rationality and necessity, and the adoption of appropriate managerial decisions by executives. The necessity of using marketing in the field of education, on the level of other kinds of services and goods, is substantiated. Marketing of educational institutions contributes to the study of the market, forecasting, pricing and determining the most promising directions for their development. Intermediary structures in the field of education promote the promotion of services using various channels of marketing, advertising media, and in some cases, and the financing of market participants educational services. Marketing management will be able to accelerate the reform of higher education and solve problems that prevent HEIs from acting as*