

*3M, General Motors, Google Inc. All these multinational companies have their representative offices in Ukraine, which exist in our country under the same rules, so it proves that local businessmen can learn and implement the experience of Western colleagues to gain leadership in the international arena.*

*Key words: Management, General Motors, Google Inc., human resources, international corporations personnel policy.*

**ИННА ИРТИЩЕВА, ЮЛИАНА РОМАНЧУК**

г. Николаев

### **ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В МЕЖДУНАРОДНЫХ КОРПОРАЦИЯХ**

*Статья посвящена ознакомлению особенностей управления человеческими ресурсами в международных корпорациях и мифам, которые существуют вокруг работы на зарубежных предприятиях. Исследовано методы управления крупнейших компаний мира: 3M, General Motors, Google Inc. Эти ТНК имеют свои представительства в Украине, поэтому отечественные бизнесмены могут учиться и внедрять опыт западных коллег для получения лидерских позиций на международной арене.*

*Ключевые слова: управление человеческими ресурсами, General Motors, 3M, Google Inc., международные корпорации.*

Стаття надійшла до редколегії 11.11.2016

УДК 339.9

**ІВАН КІЩАК, АНАСТАСІЯ МАТВІЄНКО**

м. Миколаїв

nasya.carpe\_diem@mail.ru

## **ТРАНСКОРДОННЕ СПІВРОБІТНИЦТВО УКРАЇНИ ЯК ПЕРСПЕКТИВНИЙ ЧИННИК РОЗВИТКУ ЇЇ ЕКОНОМІКИ**

*З кожним роком інтерес України до розвитку транскордонної співпраці зростає. Транскордонне співробітництво – це основна перспектива розвитку українських регіонів, тому потрібно орієнтуватися на створення умов для мобілізації місцевого потенціалу та ресурсів. Транскордонна співпраця має відбуватись не дивлячись на віддаленість кордонів від великих культурних центрів. Співробітництво в територіальному розвитку визначається здатністю до мобілізації та ефективного використання потенціалу прикордонних регіонів, розвитку міжнародних пунктів пропуску та поєднанням потенційних можливостей ресурсів територій двох або більше країн зі спільним кордоном.*

*Ключові слова: транскордонне співробітництво, єврорегіон, міжнародні пункти пропуску, економіка, розвиток.*

Транскордонна співпраця базується на принципах дружби і довіри, а також партнерства, рівноправ'я, самоврядування і добровільності. Важливим є те, що країни співпрацюють за принципом невтручання у внутрішні справи один одного. Діяльність України у рамках єврорегіонів дозволяє вирішити багато проблем у галузі будівництва, промисловості, енергетики і транспорту, торгівлі, агропромислового комплексу, екології, облаштування прикордонної інфраструктури, міграції і зайнятості населення, взаємодії при надзвичайних ситуаціях.

Для сучасної України транскордонне співробітництво відіграє роль своєрідного полігона для апробації європейського законодавства та європейських механізмів фінансової підтримки перспективного сектору економіки. Транскордонне співробітництво виступає вагомим чинником євроінтеграції та створення Європи без внутрішніх кордонів, що цілком відповідає пріоритетам економічного розвитку держави. Тому вкрай важливо реалізувати положення закону про транскордонне співробітництво, зокрема в частині формування транскордонних кластерів,

технологічних парків, відкриття нових міжнародних пунктів пропуску та інших інноваційних форм транскордонної співпраці, що відповідає нормам європейського законодавства.

Проблемами дослідження міжрегіонального та транскордонного співробітництва в Україні займаються науковці Відділення Інституту світової економіки і міжнародних відносин НАН України (м. Ужгород), Інституту регіональних досліджень НАН України (м. Львів), Інституту проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАНУ (м. Одеса) та інші. Наукові дослідження цих проблем здійснюють багато вітчизняних науковців: З. Бройде, В. Будкін, Б. Буркінський, О. Вишняков, С. Гакман, М. Долішній, В. Євдокименко, Є. Кіш, М. Козоріз, М. Лендсьєл, Н. Луцишин, П. Луцишин, В. Ляшенко, Ю. Макогон, М. Мальський, А. Мельник, В. Мікловда, А. Мокій, В. Пила, С. Писаренко, І. Студенников та вчені інших країн: П. Еберхардт, Р. Федан, Т. Коморніцкі, Т. Лієвські, З. Макела, М. Ростішевські, А. Стасяк, З. Зьоло (Польща), Б. Борисов, М. Ілієва (Болгарія), П. Кузьмішин, Ю. Тей (Словаччина), Д. Віллерс (Німеччина), Р. Ратті, Г.-М. Чуді (Швейцарія) та інші.

Розвиваючи транскордонне та трансрегіональне співробітництво, Україна отримує низку вигод. З політичної точки зору – це можливість усунути політичні та адміністративні бар'єри між сусідніми народами, активізувати реформи, які мають на меті утвердження демократичних ініціатив. З економічної точки зору – створити господарсько-соціальну та економічну інфраструктуру за умови формування спільних органів, господарюючих суб'єктів, залучити інвестиції. З гуманітарної – подолати наявні стереотипи та упередженість по обидві боки кордону, задіяти інструменти наукової, культурної дипломатії, тобто сформувати громадянина, який повною мірою усвідомлює свою відповідальність за розвиток громади, регіону та країни [1, 2; 3, 4].

Зважаючи на значну кількість публікацій з широкого кола проблемних складових сучасного і перспективного розвитку транскордонного співробітництва вважаємо за доцільне викласти власне бачення чинного стану організаційно-технічного в окремих аспектах

функціонування такого співробітництва України з країнами-сусідами.

Метою роботи є дослідження перспектив розвитку транскордонного співробітництва України в контексті значимості міжнародних пунктів пропуску.

Сучасні глобалізаційні процеси справляють значний вплив на соціально-економічний розвиток України, перед якою постали нові зовнішні і внутрішні виклики. Водночас ці процеси у своїй сукупності спричиняють різку диференціацію в розвитку окремих регіонів. Важливим кроком для подолання цього явища є використання потенціалу транскордонного співробітництва як інноваційного інструменту державної регіональної політики у поєднанні з іншими доступними засобами регіонального розвитку. За умов належної державної підтримки і координації транскордонне співробітництво може стати потужним каталізатором євроінтеграційних процесів в Україні.

Розвиток транскордонного співробітництва крім важливого політичного, економічного, суспільного, культурного, освітнього значення в першу чергу має сприяти реформі децентралізації влади. Коли змінюється центр концентрації процесів із глибинно-територіальної до периферійної території, це актуалізує потребу в зміні позицій прикордонних районів зі «спина до спини» на «обличчя до обличчя». Адже транскордонне співробітництво відіграє роль своєрідного імпульсу зростання, а транскордонні регіони – полюсів зростання. Завдяки цьому можна змінити тенденції регіонального розвитку «центр-периферія».

Розвиток транскордонного співробітництва в поточний період є однією з основних цілей державної регіональної політики, визначеної «Державною стратегією регіонального розвитку на період до 2020 року». Передбачається, що співробітництво має забезпечити підвищення конкурентоспроможності регіонів та їх економічне зростання, прискорити євроінтеграційні процеси та наблизити рівень життя населення прикордонних регіонів до середньоєвропейського. Нині в Україні створено та функціонує дев'ять єрорегіонів, п'ять із них з країнами Європейського

Союзу. Водночас з 1993 року здійснюється фактично транскордонне співробітництво між 12 регіонами України. Однак ефективність такої співпраці в рамках єврорегіонів є недостатньою і її покращення потребує як удосконалення законодавства, так і вирішення питань організаційного, фінансового характеру щодо підготовки фінансування проєктів транскордонного співробітництва, створення кластерів, транскордонних індустріальних парків. В загальному розумінні транскордонне співробітництво для громадянина країни є виміром європейської інтеграції, в економічному плані – це рівень конкурентоспроможності продукції країни. В цілому для України спільно з Європейським Союзом першочерговим є завдання підтримки та посилення транскордонного та регіонального співробітництва. Для України це означає три основні напрями: поліпшення законодавчої бази, нарощення потенціалу розвитку безпосередньо в регіонах і забезпечення зміцнення транскордонних і регіональних економічних зв'язків на місцях та ділове партнерство з регіонами інших країн, зокрема, країн – членів Європейського Союзу [4]. Це потребує затвердження державної програми розвитку транскордонного співробітництва найближчим часом. Практична реалізація зазначеного вимагає, по-перше, необхідності концентрації спільних зусиль, як центру, так і регіонів; по-друге, вдосконалення законодавчого регулювання транскордонного співробітництва. Важливо розуміти, що безвізовий режим є важливою складовою процесів і транскордонного співробітництва, для цього Україною виконано зобов'язання стосовно Плану дій щодо візової лібералізації.

Нині є необхідність конструктивного міждержавного діалогу про майбутнє розширення транспортних, економічних зв'язків і реалізацію інфраструктурних проєктів [1]. Серед ключових пріоритетів діяльності: корпоратизація залізниці, реформування морських портів, будівництво та ремонт доріг, відкриття нових міжнародних пунктів пропуску, створення Дорожнього фонду та децентралізація системи управління дорожнім господарством. Такі кроки дозволяють привести дороги й об'єкти інфраструктури до європей-

ських стандартів уже в найближчі роки. За якісної інфраструктури та логістики міжнародні компанії забезпечують економію на транспортуванні до 60% енерговитрат. Введення нових моделей державно-приватного партнерства має реалізувати найбільш ефективний інструмент інвестування в розвиток дорожньо-транспортного комплексу країни покликаною забезпечити належне транскордонне співробітництво України.

В 2016 році для України відкрилися ринки європейських країн: це нові можливості й разом з тим – нові виклики. Це потребує від України активізації по досягненню позитивних і конструктивних діалогів з Німеччиною, Польщею, Іспанією, Францією, Литвою, Хорватією, які мають реальні можливості надати допомогу в питаннях адаптації транспортної системи України до європейських стандартів. Поряд з цим необхідне економічно обґрунтоване посилення співпраці над формуванням нових логістичних продуктів разом із Туреччиною, Іраном, активна реалізація діяльності із Грузією, Азербайджаном, Казахстаном щодо узгодження технічних умов здійснення вантажних перевезень «Новим шовковим шляхом». Тут слід мати на увазі, що Туреччина передала Україні головування в Міжурядовій комісії ТРАСЕКА (TRACEKA) – транспортному коридорі Європа-Кавказ-Азія. В практичному плані першим кроком щодо активізації міжнародної співпраці з Казахстаном є досягнення домовленості з виробництва Україною авіалітаків класу АН та їх постачання до Казахстану, з Казахстану – постачання Україні нафти по нафтопроводу Одеса-Броди. Нині в Україні варто визначити стратегічні засади, орієнтуючись на стратегію «Європа – 2020» та адаптувати власне законодавство до європейського, що дозволить здійснювати необхідні кроки з вдосконалення розвитку транскордонного співробітництва України.

Враховуючи сучасний стан та наявні стримуючі чинники у розвитку транскордонного співробітництва, зокрема у функціонуванні міжнародних пунктів пропуску, особливості соціально-економічного розвитку регіонів, які водночас є основними об'єктами регіональної політики України та суб'єктами транскордонного співробітництва, наразі за

результатами парламентських слухань: «Транскордонне співробітництво як чинник євроінтеграційних процесів України» (8 червня 2016 р.), необхідно [2]:

1. Визначити основні пріоритети та ключові завдання транскордонного співробітництва як чинника сталого соціально-економічного і просторового інноваційно-інвестиційного розвитку відповідних регіонів, міст і територіальних громад.

2. Визначити на рівні міністерств України пріоритетність і можливість фінансування відповідними структурами ЄС та національного співфінансування реконструкції чинних і створення нових міжнародних пунктів пропуску та їх належного облаштування відповідно до чинної світової практики.

3. Визначаючи ключовим чинником ефективного функціонування міжнародних пунктів пропуску в успішному розвитку транскордонного співробітництва та елемента європейської безпеки, у тому числі за пріоритетом XI Стратегії ЄС для Дунайського регіону, профільним міністерствам України необхідно вжити заходів щодо:

а) завершення будівництва української частини міжнародних пунктів пропуску Дяківці (Україна) – Раковець (Румунія) і Красноільськ (Україна) – Вікову де Сус (Румунія);

б) будівництва нових міжнародних пунктів пропуску на українсько-польській ділянці державного кордону Лопушанка (Україна, Турківський район Львівської області) – Міхновець (Республіка Польща, Бещадський повіт Підкарпатського воєводства), місцевого пункту пропуску на напрямку Познань (Україна, Рокитнівський район Рівненської області) – Держинськ (Республіка Білорусь, Лельчицький район Гомельської області);

в) будівництва під'їзних шляхів до пункту пропуску Брониця (Україна) – Унгурь (Молдова) та ремонту під'їзних шляхів до діючих та запланованих міжнародних пунктів пропуску на українсько-польському кордоні, зокрема на ділянці Нижанковичі – Старий Самбір, включаючи міст 4+869 на дорозі Т-14-18 Нижанковичі – Самбір – Дрогобич – Стрий 0+000-21+395, відкриття на плановому міжнародному пункті пропуску Нижанковичі – Мальговичі пішохідного пункту пропуску,

дороги Т-14-18 Нижанковичі – Самбір – Дрогобич – Стрий 0+000-21+395 на ділянці Нижанковичі – Старий Самбір та мосту на зазначеній ділянці 4+869, дороги Т-14-01 КПП Смильниця – Старий Самбір 15+000-30+000;

г) відновлення міжнародного залізничного сполучення Загуж (Польща) – Хирів (Україна) з продовженням вузькоколісного маршруту в напрямку Нижанковичі (Україна) – Перемишль (Польща);

г) будівництва додаткових пішохідних і велосипедних пунктів пропуску на українсько-польській ділянці кордону (на ділянці українсько-польського кордону протяжністю 160 км, між пунктами пропуску Угринів – Долгобичув та Шегині – Медика відсутні пішохідні і велосипедні пункти пропуску);

д) будівництва пункту місцевого пропуску на напрямку Палло (Україна, Ужгородський район Закарпатської області) – Матевці (Словацька Республіка, Кошицький край);

е) будівництва залізничного пропускного пункту Ужгород (Україна, Закарпатська область) – Матевці (Словацька Республіка, Кошицький край).

Практична реалізація зазначеного потребує розроблення системи статистичних показників та формування розподілених баз даних про міжнародні пункти пропуску та інші відповідні аспекти територіального розвитку і транскордонного співробітництва, що дадуть змогу прогнозувати, виявляти та порівняльно оцінювати доцільність здійснення і результативність проектів транскордонного співробітництва.

Беззаперечним є той факт, що в країні необхідна системна і послідовна робота з налагодження транскордонного співробітництва, зі створення сучасної транспортної інфраструктури, впровадження нових міжнародних пунктів пропуску та технологій збільшення обсягів перевезень із метою забезпечення інтеграції транспортної системи України в європейську. Особлива увага має приділятися розвитку співпраці в рамках єврорегіонів з формування системи проектів, що відповідають євроінтеграційним пріоритетам державної та європейської регіональної політики.

Транскордонне співробітництво у різних формах міжтериторіальної співпраці є не

лише ефективним чинником міжнародної діяльності України, а й важливим інструментом розвитку регіонів, міст і територіальних громад, насамперед тих, що межують із сусідніми країнами або мають усталені відносини з територіальними партнерами в інших країнах.

Результативність парламентських слухань «Транскордонне співробітництво як чинник євроінтеграційних процесів України» полягає у трьох ключових аспектах: по-перше, здійснення всебічного аудиту державної політики у сфері транскордонної співпраці, по-друге, інвентаризація наявних проблем та викликів, що перешкоджають її ефективній реалізації та по-третє, напрацювання дієвого та ефективного плану дій із вдосконалення наявних механізмів спрямованих на

вдосконалення здійснення транскордонного співробітництва України.

#### Список використаних джерел

1. Кішак І. Т. Транспортні коридори в системі транскордонного співробітництва України / І. Т. Кішак, С. П. Шевчук // Актуальні проблеми міжнародних відносин: збірник наукових праць. Вип. 119 (частина III). К. : Київський національний університет ім. Т. Г. Шевченка. Інститут міжнародних відносин, 2014. — С. 23—30.
2. Рекомендації парламентських слухань на тему «Транскордонне співробітництво як чинник євроінтеграційних процесів України». Схвалено Постановою Верховної Ради України від 21 вересня 2016 року № 1537 — VIII. — Голос України. — № 192 (6446), 2016. — 8 жовтня.
3. Ромашкіна О. Транскордонне співробітництво... — це вимір євроінтеграції / О. Ромашкіна // Голос України, 2016. — 10 червня.
4. Україна — Євросоюз у деталях. Транскордонне співробітництво. — № 3 (6). — 2010. — С. 2—11.

**IVAN KISCHAK, ANASTASIIA MATVIENKO**  
Mykolaiv

#### **CROSS-BORDER COOPERATION OF UKRAINE AS A PERSPECTIVE FACTOR OF ECONOMIC DEVELOPMENT**

*The interest of Ukraine increases to the development of cross-border cooperation every year. Cross-border cooperation — is the main perspective of Ukrainian regions, so you need to focus on creating the conditions for mobilizing local potential and resources. Cross-border cooperation should take place despite the remoteness of the borders of the great cultural centers. Cooperation in territorial development depends from the ability of mobilizing and effective using of the potential of border regions, developing of the new international checkpoints and the combination of perspective resource areas of two or more countries that have a common border.*

*Key words: cross-border cooperation, euroregion, international checkpoints, economy, development.*

**ИВАН КИЩАК, АНАСТАСИЯ МАТВИЕНКО**  
г. Николаев

#### **ТРАНСГРАНИЧНОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО УКРАИНЫ КАК ПЕРСПЕКТИВНЫЙ ФАКТОР РАЗВИТИЯ ЕЕ ЭКОНОМИКИ**

*Интерес Украины к развитию трансграничного сотрудничества растет с каждым годом. Трансграничное сотрудничество — это основная перспектива развития украинских регионов, поэтому ориентироваться нужно на создание условий для мобилизации местного потенциала и ресурсов. Трансграничное сотрудничество должно иметь место не взирая на отдаленность границ от культурных центров. Сотрудничество в территориальном развитии определяется способностью к мобилизации и эффективному использованию потенциала приграничных регионов, развитию новых международных пунктов пропуска и сочетании возможностей ресурсов территории двух и более стран с общими границами.*

*Ключевые слова: трансграничное сотрудничество, еврорегион, международные пункты пропуска, экономика, развитие.*

Стаття надійшла до редколегії 28.10.2016