

Сьогодні для пошуку партнерів та покупців на зовнішньому ринку функціонують програми підтримки імпортерів. Прикладом такої програми є програма SIPPO – швейцарська програма сприяння імпорту [1], представники якої допомагають малим і середнім підприємствам, які мають бажання і можливість проводити ЗЕД, виходити на міжнародні ринки через сприяння в організації участі їх у виставках, де можна встановити потрібні зв'язки з партнерами з інших країн, проводячи безкоштовні семінари щодо можливостей виходу на ринки Швейцарії, країн Європейського Союзу та інших країн. За допомогою послуг фахівців програми Sippo підприємці лісової та деревообробної галузей Закарпаття мають можливість

отримати інформацію про вимоги доступу на закордонний ринок, його кон'юнктуру, стандарти якості продукції, які там мають місце, а також навчатися й отримати базові навички зі збуту продукції, управлінської діяльності та ін.

Висновки. Таким чином, проведене опитування керівників лісгосподарських підприємств Закарпатської області дає можливість визначити особливості розвитку та організації лісгосподарської діяльності підприємств регіону, ідентифікувати проблеми їх функціонування та акцентувати увагу на заходах, які необхідно здійснити для диверсифікації діяльності та забезпечення конкурентоспроможного розвитку лісових господарств Закарпатської області.

Список використаних джерел:

1. SIPPO – Швейцарська програма сприяння імпорту URL: <http://www.sippo.ch/>.

ОЦЕНКА РАЗВИТИЯ ЛЕСНЫХ ХОЗЯЙСТВ ЗАКАРПАТСКОЙ ОБЛАСТИ

Аннотация. В статье приведены результаты оценки развития лесных хозяйств Закарпатской области, осуществленной на основании проведенного опроса руководителей лесохозяйственных предприятий региона. Определены особенности их развития, проблемы и необходимые мероприятия поддержки для обеспечения их конкурентоспособного развития в перспективе.

Ключевые слова: лесные хозяйства, оценка развития, проблемы лесохозяйственной деятельности, поддержка органов власти, программы развития лесохозяйственной деятельности.

ASSESSMENT OF FOREST HUSBANDRY DEVELOPMENT IN ZAKARPATIA REGION

Summary. The article considers the results of the evaluation of forestry development in the Transcarpathian region carried out on the basis of the survey of forestry managers. The author identifies the peculiarities of their development, problems and the necessary supporting measures to ensure their competitive development in the future.

Key words: forestry, the assessment of the development, forest management issues, the support of authorities, forestry development programs.

УДК 339.92(477.87:4)

Чучка І. М.

*кандидат економічних наук, доцент,
закордонний член Угорської академії наук,
доцент кафедри обліку і оподаткування та маркетингу
Мукачівського державного університету*

Chuchka I. M.

*PhD in Economics, Associate Professor
Foreign Member of the Hungarian Academy of Sciences,
Associate Professor of accounting and taxation and marketing
Mukachevo state University*

ЄВРОРЕГІОНАЛЬНЕ ТРАНСКОРДОННЕ СПІВРОБІТНИЦТВО У ЗАКАРПАТТІ: ДОСВІД ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Анотація. У статті комплексно охарактеризовано єврорегіональні форми транскордонного співробітництва – «Земплін» та «Тиса». Висвітлено й обґрунтовано проблеми Карпатського єврорегіону; перешкоди, які стримали економічне транскордонне процвітання Земпліну у Закарпатті. Побудовано порівняльну таблицю в контексті функціонального забезпечення єврорегіону «Земплін» та Європейського об'єднання територіального співробітництва «Тиса».

Ключові слова: транскордонне співробітництво, єврорегіон «Земплін», Європейське об'єднання територіального співробітництва «Тиса».

Вступ та постановка проблеми. Дослідження наукових концепцій єврорегіонального транскордонного співробітництва (ТКС) та його практичних інструментів у Закарпатті до сьогодні аналізувалися на прикладі Карпатського єврорегіону (КЄ). І, як зазначали вчені, котрі присвятили свої напрацювання даній тематиці, головними недоліками КЄ є занадто великий масштаб міжрегіональної співпраці між п'ятьма країнами (Україною, Польщею, Словаччиною, Угорщиною та Румунією) та підвищення ефективності регіонального транскордонного розвитку саме там, де офіс національної частини знаходиться (нині у Львівській області). Найбільш повно та глибоко ознайомитися із сучасним станом, проблемами, інноваційними методами підвищення ефективності ТКС у КЄ можна, аналізуючи попередні публікації авторів [1–3]. Інші теоретики та практики задля вирішення даної проблеми запропонували створити у Закарпатті більш сучасну форму єврорегіонального ТКС – Європейське угруповання територіального співробітництва (ЄУТС) «Тиса», яке вважалося кращою моделлю ТКС у співвідношенні з нинішнім функціонуванням КЄ, оскільки має набагато меншу територію охоплення (Закарпаття (Україна) – Салбач Сатамр Берг (Угорщина)) та орієнтується на вирішення конкретних окремих проблем. Але українська спільнота призабула, що подібним аналогом ЄУТС «Тиса» був ще один єврорегіон у Закарпатті, який об'єднував окремі райони Угорщини, Словаччини та України і так само мав орієнтир на вирішення конкретних питань в економічному транскордонному співробітництві. Це єврорегіон «Земплін».

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання дослідження єврорегіонів в Україні, зокрема Карпатського та «Земпліну», найбільш повно відображено в працях Н.А. Мікули [4]. Також є низка й інших учених, які приділяють поглиблену увагу єврорегіональному транскордонному співробітництву: С.І. Устич, В.П. Приходько, М.М. Палінчак, В.П. Мікловда, І.В. Артьомов, М.А. Лендел, С.Б. Кіш [5–9] тощо. Проте проблема дослідження особливостей розвитку єврорегіону «Земплін» сьогодні недостатньо висвітлена. ЄУТС «Тиса» також тільки розпочинає свою діяльність, практичні результати від функціонування якої будуть більш видні вже в недалекому майбутньому.

Метою дослідження є визначення особливостей формування єврорегіональних утворень у Закарпатті для того, щоб відповісти на запитання «хто кращий», «чому кращий» та «проблеми успіху».

Результати дослідження.

Відкриття єврорегіону «Земплін» відбулося 23 квітня 2004 р. в рамках дванадцятого форуму «Земплінські міжрегіональні дні підприємництва» в місті Шатораліауйхей в Угорщині. З угорської сторони національне представництво закріплено за Земплінським регіональним фондом розвитку підприємництва, зі словацької сторони – Регіональним агентством розвитку в місті Краловскі Хлмец, з української – Центром розвитку міжнародного бізнесу в місті Ужгороді.

Зазначені об'єднання в транскордонному просторі охоплюють такі території: регіон Земплін (Угорщина), прикордонні райони Требішово та Великі Капушани (Східно-Словацького краю), а також Ужгородський та Берегівський райони Закарпаття (Україна). Ці території характеризуються тотожними географічними та економічними задатками, віддаленістю від політико-адміністративних центрів. Завдяки цьому вже в попередні десятиріччя досліджувані регіони сприяли більш інтенсивним пошукам місцевими мешканцями можливостей

щодо наведення контактів із сусідами в усіх сферах життя (економіка, культура, освіта, мистецтво). Це пояснюється тим, що внаслідок новопроведених кордонів після Першої світової війни етнічне населення опинилося по різні їх боки, відокремлене від материнських держав і цим були порушені вікові традиції торговельної та економічної співпраці.

Створені в регіоні (за власної ініціативи) різноманітні підприємницькі структури були типово самодостатніми, не отримуючи ні моральної, ні фінансової допомоги від владних структур. Завдяки цьому господарські суб'єкти стрімкого піднесення не змогли досягнути. Тому в так званому трикордонні вже у 90-х роках створилися некомерційні організації у формі фондів, діяльність яких була спрямована на сприяння розвитку підприємництва та регіону, приймаючи до уваги інтереси місцевих громад, а саме:

- Земплінський регіональний фонд розвитку підприємництва (Угорщина, 1991 р.);
- Регіональний фонд розвитку підприємництва м. В. Капушани (Словаччина, 1992 р.);
- Господарсько-керівниче об'єднання Товариства угорської інтелігенції Закарпаття (м. Ужгород, Україна, 1993 р.).

Вищезгадані організації в 1994 р. створили Спільку прикордонного економічного розвитку «Карпати» для надання послуг наявним підприємствам і сприяння економічному росту регіону в цілому, а також залучення іноземних інвестицій та допомоги в утвердженні принципів вільного ринку серед економічних чинників регіону. Організації регіону за сприяння підприємництва взяли на себе роль ініціаторів транскордонного діалогу, а разом із цим розроблення комплексних програм і координацію дій щодо економічного та регіонального розвитку.

Отже, вивчивши передумови створення єврорегіональної форми ТКС «Земплін», слід указати на мету його створення – економічне процвітання сусідніх регіонів трьох держав Європи завдяки об'єднанню зусиль щодо використання людських ресурсів, співпраці органів місцевого самоврядування, громадянської ініціативи та підприємницьких послуг. Основними цілями діяльності стали такі:

- зміцнення економічної основи співпраці, збільшення кількості конкурентоспроможної продукції (розвиток підприємницької інфраструктури);
- поліпшення інвестиційної привабливості співпрацюючих регіонів;
- зміцнення суспільно-економічної інтеграції, підвищення життєвого рівня та сприяння процесу відновлення громадянського суспільства через розвиток регіонів з інформативного та маркетингового поглядів.

Для досягнення конкретних цілей, викладених у пріоритеті розвитку, були сформульовані такі заходи:

Розвиток транскордонних економічних відносин.

Зміцнення організаційних центрів прикордонного співробітництва. Мета – розроблення та зміцнення організаційної структури співробітництва, а також огляд та оновлення цілей програми співробітництва на рівні програм.

Подальший розвиток співпраці з розвитку транскордонного бізнесу. Мета – реалізація міжрегіонального економічного розвитку через формування освітніх центрів, промислових парків, бізнес-інкубаторів; розроблення та розширення співпраці через діяльність університетів, середньої школи, післядипломних програм середньої та вищої освіти.

Запуск маркетингової діяльності в прикордонних районах. Цей захід здійснюється в рамках прикордонних районів через взаємне доповнення один одного регіональними маркетинговими заходами (щодо залучення інвестицій, туризму), тим самим збільшуючи шанси на боротьбу за нинішніх інвесторів в умовах глобалізації в контексті регіоналізації.

Реалізація спільних інфраструктурних змін за допомогою реконструкції та побудови нових прикордонних переходів (автомобільного, залізничного, водного і повітряного транспорту).

Прикордонне співробітництво у сфері охорони та захисту природи навколишнього середовища. Цей захід спрямований на розвиток заповідних зон загального ландшафту і природи, спільні дії проти екологічних проблем, повеней та охорони водних ресурсів річки Тиса і Бодрог.

Розвиток культурних та біржових зв'язків між прикордонними поселеннями. Метою є координація, організація та розвиток муніципального, селищного та культурного співробітництва, створення асоціацій, міств'їннівів (побратимів), спільні програми розвитку тощо.

Реальна діяльність єврорегіону (з початку його створення) здійснюється через практичне виконання таких систем послуг:

- розроблення комплексної програми розвитку малого регіону Земплін, програми аграрного розвитку регіону Бодрогкез, концепції розвитку туризму області Боршод-Абауй-Земплін;

- створення транзитної зупинки каміонів;

- створення мережі аграрного маркетингу Бодрогкез;

- розбудова економічних зон Трикордоння для полегшення проходимості кордонів на територіях Словаччини, України, Угорщини;

- розбудову мережі бізнес-інкубаторів в області Боршод-Абауй-Земплін. Створено спеціальні приміщення (більше 1000 м²) для підприємств, які вони мають можливість отримувати через орендування на пільгових умовах, а також користуватися офісною технікою з оплатою лише експлуатаційних витрат;

- публікацію інформаційних матеріалів «Європейська інтеграція для підприємств», «Про європейську інтеграцію для ромів»;

- здійснення навчальних програм зі сприяння процесу євроінтеграції «Європа громадян без кордонів», «Як бути ще успішнішими в Європі» з фаховою специфікою;

- сприяння наданню кредитів, управління кредитуванням та іншу підтримку. Єврорегіон «Земплін» постійно знайомить підприємців щодо можливостей отримання міжнародного кредиту; надає допомогу у виборі відповідної форми кредиту, у підготовці необхідних матеріалів та документів; виступає посередником між клієнтом та відповідною установою;

- розроблена програма Співпраці прикордонного економічного розвитку «Карпати». Найбільш значуще її завдання – забезпечити підприємців свіжою та якісною інформацією з ознайомленням їх із чинними законодавчими актами відповідних країн щодо макроекономічної та зовнішньоекономічної політики. Також часто організуються міжнародні виставки, ярмарки, які забезпечують можливість налагодження безпосередніх партнерських зв'язків та оцінити ринки попиту;

- створення кластера підприємців «Карпати» (19 листопада 2004 р.). У роботі кластера приймають участь некомерційні організації, які займаються розвитком підприємництва, залученням інвестицій і є відкритими для всіх конкурентоспроможних підприємств регіону Трикордоння (стик україно-угорсько-словаць-

кого кордонів). Мета кластера підприємців «Карпати» – сприяти: появі в регіоні фірм, які вже є або можуть стати підприємцями для великих міжнародних підприємств; підключенню Земплінського єврорегіону до економічного життя своїх метрополій; створенню мережі співпрацюючих підприємств та збільшення ефективності їх співпраці; розбудові зв'язків із новими підприємцями та залученню їх до Кластеру тощо. Засновники: Закарпатське агентство підтримки підприємництва; Регіональне агентство розвитку м. Краловскі Хлмец; Співпраця наукових, технологічних та індустріальних парків Угорщини; кафедра міжнародного маркетингу університету м. Мішкольц (Угорщина); ТОВ «Індустріальний парк» м. Серенч (Угорщина); ТОВ «Індустріальний парк» м. Шатораліауйхей (Угорщина); Земплінський регіональний фонд розвитку підприємництва.

Фінансується шляхом отримання європейських грантів;

- створення індустріального парку Сатаральяухейлі – найпопулярніший економічний та комерційний центр Північно-Угорського регіону. Співпраця здійснюється через галузі харчової, деревообробної і меблевої промисловості. Даний індустріальний парк становить 88 га, рекомендує інвесторам промислові майданчики із залами площею 200–1000 м², будівлями та площею 0,8 га зеленого простору. У парку знаходиться залізнична станція Угорської державної залізниці, тому логістичне з'єднання відмінне. Індустріальний парк пропонує широкий спектр послуг: у парку є центральна стоянка, організоване збирання відходів, мобільність працівників сприяє громадським транспортом. Парковий бізнес надає послуги з транспортування та завантаження, консультацій із технічних питань, фінансових, юридичних, маркетингових [10; 11].

Отже, провівши дослідження єврорегіону «Земплін», встановлено, що міжрегіональний розвиток зосереджений переважно на угорській стороні, а словацька та українська виступають суто партнерами в реалізації намічених проектів. Пояснення цієї проблеми міжрегіонального розвитку в єврорегіоні «Земплін» буде подано в кінці статті після аналізу ЄУТС «Тиса».

У 2006 р. Європейський Союз надав можливість створити нову організаційну форму ТКС у вигляді групи юридичних осіб – європейського угруповання територіального співробітництва (ЄУТС) для забезпечення ефективності використання коштів ЄС, успіху наявних або майбутніх кооперацій.

ЄУТС надає можливість місцевим органам влади, регіонам та державам створювати транскордонний, транснаціональний або міжрегіональний зв'язок з юридичними особами інших держав-членів або третіх країн і, таким чином, досягти своїх спільних цілей. Його мета – недискримінація: місцеві актори мають ті самі можливості в межах кордону та по обидва боки кордону.

ЄУТС є першим правовим інструментом Європейського Союзу для забезпечення юридичної особи основам для співпраці між європейськими муніципалітетами та регіонами та ефективного використання коштів ЄС. Група повинна включати в себе об'єднаний орган принаймні двох держав-членів або третіх держав (місцевого самоврядування, регіональної влади або держави). Закон держави – члена походження застосовується до правового статусу групи. ЄУТС має правосуб'єктність та повну юридичну здатність діяти як незалежна юридична особа. Група має власний бюджет, організацію та контрактну спроможність, вона може придбати рухоме, нерухоме майно, може подати до суду. Члени спільно обирають директора та створюють загальні збори представників членів.

Можливості для співпраці можуть бути реалізовані через такі цілі: транспортна інфраструктура, навколишнє середовище, освіта, охорона здоров'я, використання енергії, інноваційні інструменти дослідження та розробки, культура, створення і розвиток робочих місць, соціальні послуги, туризм, спорт, сільське господарство. Для цього можуть бути використані такі ресурси: через структурні фонди, що фінансуються спільно з ЄС; через державну допомогу; через власні ресурси.

Правила ЄУТС застосовуються до всіх країн – членів ЄС, щоб їх можна було створювати будь-де на тих самих умовах. У рамках цієї програми може бути здійснено транскордонне, міжрегіональне, двостороннє та транснаціональне співробітництво. Воно охоплює всі види можливостей співпраці: управління програмами ЄС, реалізація проектів ЄС або співпраця без фінансування ЄС. Держави-члени, що не є членами ЄС, також можуть брати участь [12].

Європейське об'єднання (угруповання) територіального співробітництва «Тиса» стала 19-ю організацією такого формату в Європі, яка охопила вперше кордони ЄС – між Угорщиною та Україною. Членами формування стали уряд округу Саболч-Сатмар-Берег із міською радою Кішварди (Угорщина) та Закарпатська обласна рада (Україна) [13; 14].

ЄОТС створено на території близько 20 тис. км² (5 936 км² в Угорщині та 12 777 км² в Україні) з населенням близько 2 млн. осіб (1 258 млн. в Україні та 0,577 млн. в Угорщині). Штаб-квартира об'єднання знаходиться в Кішварді, офіс об'єднання також знаходиться і в Ужгороді. Бюджет ЄОТС становить €40 тис., і його діяльність керується законодавством Угорщини. Структура складається з Генеральної асамблеї, що є головним органом, який приймає рішення, а також Наглядової ради [15].

Завдання Асоціації – досягти цілей співробітництва через частини програм Європейського Союзу, зокрема: Європейського фонду регіонального розвитку, Європейського соціального фонду та/або Фонду згуртування, Європейського інструменту сусідства, через співфінансування механізмів фінансування ЄС у цільовій зоні Асоціації для здійснення транскордонних проектів та програм.

Асоціація виконує свої завдання в межах своїх територіальних обмежень через: ефективне використання особистих та матеріальних ресурсів, а також ресурсів державного бюджету Угорщини та України; підтримку співпраці бізнес-сектору, зокрема малих та середніх підприємств, та розвитку транскордонних бізнес-мереж; забезпечення нау-хау, необхідне для досягнення своїх цілей та вільного потоку даних та інформації [13; 14].

Сьогодні основна увага приділена обговоренню проектів, поданих Об'єднанням у рамках оголошених конкурсів Програми прикордонного співробітництва Європейського

інструменту сусідства «Угорщина – Словаччина – Румунія – Україна 2014–2020», у двох з яких ЄОТС «Тиса» виступає головним партнером.

За перші два роки діяльності підготовлена Інтегрована територіальна стратегія. Згідно з діючими програмами розвитку, вона включає, зокрема, й пропозиції щодо потенційних можливостей спільної реалізації соціальних, екологічних та інфраструктурних проектів через ЄОТС «Тиса». Стратегію у 2017 р. успішно презентовано в Брюсселі, у Комітеті регіонів ЄС, Ужгороді та Кішварді [16].

ЄОТС «Тиса» підготувало проект, який передбачає будівництво в області сміттєпереробного заводу. Другий проект подано до ЄС за сприяння та активної підтримки Міністерського комісаріату з питань Стратегії ЄС для Дунайського регіону Міністерства зовнішньої економіки і закордонних справ Угорщини, на виконання рекомендацій Доповіді Консультативної місії ЄС з вирішення проблем Солотвинського солерудника. Ще один проект стосується розвитку туризму прикордонних регіонів.

Також Об'єднання отримало грант для проведення міжнародних конференцій на тему: «Сприяння європейській та євроатлантичній інтеграції України на прикладі Закарпаття», які відбулися 22 березня в угорському місті Кішварда і 25 травня в Ужгороді (2018 р.). Участь у заходах взяли представники Комітету регіонів ЄС, Європарламенту, уряду Угорщини. Тож організатори очікують на позитивну відповідь МЗС України.

Отже, як бачимо, досліджувана інноваційна форма ТКС ЄУТС уже від початку своєї діяльності вказує на позитивні тенденції функціонування. Але треба відслідкувати, які причини гальмували розвиток євро регіону «Земплін» на Закарпатській частині. Для порівняння слід побудувати таку таблицю (табл. 1).

Проте слід у такому разі відповісти на запитання: чому Карпатський євро регіон, який склався з представників регіональних органів управління, не приніс такий самий ефект ТКС, як в ЄОТС «Тиса»? Причина полягає у політичному чиннику спрямування. Є влада, зацікавлена в розвитку свого краю, а є та, яка не бачить потенційної вигоди в контексті особистого збагачення. Щодо останньої, то даний факт також можна пояснити тим, що якщо сьогоднішня влада навіть почне працювати, то результати буде видно в далекій перспективі, коли управлінням областю вже керуватимуть їхні теперішні конкуренти й похвала віддасться саме їм.

Сьогодні в області є чимала чисельність громадських організацій, які займаються ТКС. Зокрема, найбільш активними є Міжнародна асоціація інституцій регіонального розвитку MAIRR та Інститут транскордонного співробітництва (ІТК). Їхня діяльність розпочиналася тоді ж, коли й євро регіон «Земплін». Однак у цих організаціях її

Таблиця 1

Відмінності у функціональному забезпеченні євро регіональних форм ТКС

Ознака функціональної діяльності	Євро регіон «Земплін» (Закарпатська сторона)	ЄУТС «Тиса» (Закарпатська сторона)
Представники управління	Громадські організації, в яких відсутні фінансові можливості дофінансування проектів та за відсутності написаного грантового проекту й успішної його апробації та виграшу, працівники організації «сидять» без зарплати	Закарпатська обласна рада, яка отримує постійну щомісячну оплату для її відповідних працівників державної служби, задіяних у процесі ТКС. Є можливість в дофінансуванні проектів
Трудові ресурси	Відсутній необхідний освітній потенціал та низька якість проектного менеджменту	Забезпеченість відповідними департаментами та відділами всередині них із питань міжнародних відносин, євроінтеграції, транскордонного співробітництва та ін.

Джерело: розробка автора

керівниками та більшістю трудового персоналу є науковці (наприклад, президент МАИРР Наталія Носа – кандидат економічних наук; Сергій Устич, директор ІТК, – кандидат філософських наук, доктор соціологічних наук та повноважний посол). Тобто рівень їхніх знань, щомісячна стабільна оплата праці в університеті та відносно вільний графік роботи дають змогу ефективно займатися проектною діяльністю в громадянському секторі з питань транскордонного співробітництва.

Хоча науковий та громадський сектори й розпочали проведення безлічі досліджень у цьому напрямі, але публічна та бізнес-сфера у цьому виявилися менш зацікавленими. Пояснити це можна так:

– під час різноманітних форумів та конференцій представники влади приходять на 15–20 хвилин, тільки «освячуючи» своєю присутністю захід;

– науковці виголошують глибокодумні, але мало цікаві і зазвичай незрозумілі для практиків доповіді й орієнтуються на формальну звітність (кількість захищених дисертацій, опублікованих монографій та статей, виконаних науково-дослідних робіт тощо);

– громадські ж організації доповідають про власні реалізовані грантові проекти, котрі здебільшого відірвані від життя і не мають жодних практичних наслідків у вигляді прийняття владних рішень чи виконання підприємницьких дій;

– підприємці прагнуть почути корисну з бізнесового погляду інформацію, наштотуючись на нерозуміння та звинувачення у корисливості з боку громадськості, у тому числі наукової.

Значною мірою це породжується специфікою українського ринку, яка ведеться не за відкритими правилами, де перемагає розумніший, здібніший та кваліфікованіший, а за принципом олігархічно-кланової системи, де перемогу отримує жорстокіший, підступніший та спритніший. Як наслідок, чинниками кар'єрного зростання як у владі, так і в науці та бізнесі стають не вміння давати стратегічну оцінку ринковим процесам і тенденціям, не глибина мислення чи фахова кваліфікація працівників, а зовсім інші навички та вміння (обійти податки, дати хабаря, задобрити керівництво тощо) [17, с. 135–139].

Висновки. Отже, проблеми ТКС через запровадження нових форм необов'язково зможуть вирішитися, тому що на це впливають або об'єктивні (відсутність фінансів, повноважень), або суб'єктивні причини (освітні компетенції та політична воля публічного регіонального сектору). Успішний початок функціонування ЄОТС «Тиса», означає, що політична воля саме сьогоднішніх регіональних органів влади все-таки розпочала поступовий активний розвиток прикордонного регіону Закарпаття, незважаючи на особисті цілі збагачення.

Список використаних джерел:

1. Геґедош К.В., Чучка І.М. Особливості та перспективи економічного співробітництва в міжрегіональній асоціації «Карпатський єврорегіон». Вісник Одеського національного університету. Серія «Економіка». 2016. Т. 21. Вип. 9(51). С. 7–11. URL: <http://dspace.msu.edu.ua:8080/jspui/handle/123456789/2173>.
2. Геґедош К.В., Проскура В.Ф. Інноваційний механізм менеджменту в системі транскордонного економічного співробітництва (на прикладі Міжрегіональної асоціації «Карпатський єврорегіон»). Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство». 2017. Вип. 16. Ч. 1. С. 63–67. URL: <http://dspace.msu.edu.ua:8080/jspui/handle/123456789/2182>.
3. Геґедош К.В. Вдосконалення механізму взаємодії України та країн Вишеградської групи в рамках Карпатського єврорегіону на засадах інтерактивного маркетингу. The Visegrad Four. Ukrainian dimension. Integration – step by step: collective monograph; editor. T. Derkach. Riga: Baltija Publishing, 2017. P. 147–160. URL: <http://dspace.msu.edu.ua:8080/jspui/handle/123456789/2183>.
4. Мікула Н.А. Міжтериторіальне та транскордонне співробітництво: монографія. Львів: ІРД НАН України, 2004. 395 с.
5. Історія, що об'єднує. Нариси новітнього транскордонного співробітництва у Карпатському регіоні / М.М. Палінчак, В.П. Приходько, С.І. Устич, Д.М. Стебляк. Ужгород: Говерла, 2017. 465 с.
6. Транскордонне співробітництво в умовах розширення Європейського Союзу на Схід: монографія / В.П. Мікловда, М.А. Лендел, С.С. Слава, С.В. Сембер та ін. Ужгород: Карпати, 2006. 496 с.
7. Артёмов І.В. Транскордонне співробітництво в євроінтеграційній стратегії України: монографія. Ужгород: Ліра, 2009. 520 с.
8. Лендел М.А., Студеняк П.Ю. Регіон в системі прикордонного співробітництва: монографія; М-во освіти і науки України, Ужгород. нац. ун-т, ф-т міжнар. відносин. Ужгород: Карпати, 2009. 472 с.
9. Кіш С. Центральна Європа в сучасній системі єврорегіональної інтеграції. Ужгород: Ліра, 2008. 440 с
10. ZEMPLÉN EURORÉGIÓ. URL: <http://www.zrva.hu/euroregio.html>.
11. A Zempléni Vállalkozási Övezet fejlesztési programja – a II. Nemzeti Fejlesztési Tervhez kapcsolódóan. Készült az Országos Területfejlesztési Hivatal támogatásával Sátoraljaújhely, 2006. Április. oldal 92.
12. Mi az az ETT (EGTC)? URL: <http://egtc.kormany.hu/mi-az-az-ett-egtc>.
13. Európai Területi Társulás 19. URL: http://egtc.kormany.hu/?_preview=4aa5019e-2700-a4c8-cbb5-00004359df45.
14. Az európai területi társulás alapszabálya Tisza. URL: http://egtc.kormany.hu/download/f/eb/21000/Tisza_Alapszab%C3%A1ly_v%C3%A9gleges.pdf.
15. Калат Я.Я., Демедюк О.П. Імплементція європейського досвіду функціонування інституціоналізованих структур транскордонного співробітництва в Україні: проблеми та перспективи (довідна записка). URL: <http://ird.gov.ua/irdp/e20170401.pdf>.
16. Завдяки Стратегії ЄОТС ТИСА на Закарпатті реалізують низку інвестиційних проектів / Закарпаття он-лайн. URL: <https://zakarpattya.net.ua/News/179461-Zavdiaky-Stratehii-EOTS-TYSA-TYSA-na-Zakarpatti-realizuiut-nyzku-investytsiinykh-proektiv-FOTO>.
17. Проблеми розвитку ТКС України в умовах розширеного ЄС: монографія / за ред. д.е.н., проф. Н. Мікули, к.е.н., доц. В. Борщевського, к.е.н. Т. Васильціва. Львів: Ліра Прес, 2009. 436 с.

ЕВРОРЕГИОНАЛЬНОЕ ТРАНСГРАНИЧНОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО НА ЗАКАРПАТЬЕ: ОПЫТ И ПЕРСПЕКТИВЫ

Аннотация. В статье комплексно охарактеризованы еврорегиональные формы трансграничного сотрудничества – «Земплин» и «Тиса». Освещены и обоснованы проблемы Карпатского еврорегиона; препятствия, которые сдержали трансграничное экономическое процветание Земплина на Закарпатье. Построена сравнительная таблица в контексте функционального обеспечения еврорегиона «Земплин» и Европейского объединения территориального сотрудничества «Тиса».

Ключевые слова: трансграничное сотрудничество, еврорегион «Земплин», Европейское объединение территориального сотрудничества «Тиса».

EURO-REGIONAL CROSS-BORDER COOPERATION IN TRANSCARPATHTIA: EXPERIENCE AND PERSPECTIVES

Summary. In this research article comprehensively described proregion forms of cross-border cooperation – Zemplen and Tisza. At the same time, it discusses and justifies problems of the Carpathian Euroregion the obstacles that have hampered cross-border economic prosperity of the Zemplin in Transcarpathia. Constructed a comparative table in the context of the functional provision of the Euroregion Sample and the European Association for territorial cooperation “Tisa”.

Key words: cross-border cooperation, Euroregion “Sample”, European Association for territorial cooperation “Tisa”.

УДК 005.35:629.7 (045)

Шевченко А. В.

*кандидат економічних наук,
доцент, доцент кафедри маркетингу
Національного авіаційного університету*

Трухан А. А.

*студент
Національного авіаційного університету*

Shevchenko A. V.

*PhD, Associate Professor,
Associate Professor of Marketing Department
National Aviation University*

Trukhan A. A.

*Student,
National Aviation University*

ОСНОВНІ ФАЗИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВ АВІАЦІЙНОГО ТРАНСПОРТУ

Анотація. У статті визначено мету формування корпоративної культури на підприємствах авіаційного транспорту. Досліджено механізм формування корпоративної культури. Визначено головні фази формування корпоративної культури підприємств авіаційного транспорту в Україні та їхні складники, а також структуровано чинники впливу на корпоративну культуру підприємств авіаційного транспорту.

Ключові слова: авіаційне підприємство, корпоративна культура, норми поведінки, стратегія розвитку, управління, цілі, цінності.

Вступ та постановка проблеми. За допомогою ефективною корпоративної культури підприємство може своєчасно реагувати на будь-які прояви ринкового середовища, бути лідером на ринку та мати високу конкурентоспроможність. Для цього потрібно зрозуміти процес формування корпоративної культури підприємства, його цінності, чинники впливу та цілі. Зважаючи на дослідження у сфері корпоративної культури, варто зазначити, що специфіка формування корпоративної культури підприємств авіаційного транспорту раніше не розглядалася вченими, однак має свої особливості, які варто враховувати під час її формування. Досі стоїть питання щодо забезпечення

моральної та матеріальної зацікавленості працівників авіаційного транспорту в Україні в закріпленні професійного кадрового складу та його розвитку, підвищенні ефективності діяльності та якості роботи, закріпленні професійного кадрового складу та його розвитку, стимулюванні безперервної трудової діяльності працівників.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженнями формування корпоративної культури присвячено праці таких учених, як К. Голд, Г. Морган, Г. Хофстеде, Е. Браун та ін. У роботах цих науковців визначено чинники та цілі формування корпоративної культури промислових підприємств, наведено алго-