

**І. М. Буднікевич,  
І. І. Гавриш,  
І. А. Крупенна**

## **ПРОЕКТИ МІЖРЕГІОНАЛЬНОЇ СПІВПРАЦІ В КОМПЕНСАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЯХ РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ**

*У статті досліджено практику реалізації проектів міжрегіональної співпраці в компенсаційних стратегіях розвитку регіонів та узагальнено пріоритетні напрямки міжрегіональної співпраці. Авторами конкретизовано завдання компенсаційної політики привабливості регіону, уточнено механізми, які лежать в основі компенсаційних стратегій розвитку регіонального економічного простору. Відзначено, що компенсаційні стратегії розвитку регіонального економічного простору підвищують привабливість найбільш проблемних регіонів через механізми інтеграції з найбільш розвиненими. Акцентовано увагу на міжрегіональних проектах, що сприяють додатковому розширенню регіональних ринків за рахунок створення умов (виробничих, інфраструктурних, економічних, фінансових, кадрових, маркетингових) для розвитку ринків продукції та послуг. Узагальнено досвід впровадження партнерства на регіональному та міжрегіональному рівні Австрії, Ізраїлю. Проаналізовано механізми реалізації регіональної компенсаційної політики на державному рівні Канади, Франції, Нідерландів. Розглянуто підходи до організаційного забезпечення реалізації регіональної політики привабливості через створення так званих міжрегіональних і регіональних інститутів-організацій. Відзначено необхідність активного використання в процесах міжрегіональної співпраці такої організаційної форми територіального маркетингу, як промоутерські агентства.*

**Ключові слова:** територіальний маркетинг, міжрегіональне співробітництво, політика привабливості регіону, компенсаційна політика привабливості, стратегії розвитку, промоутерські агентства.

Регіональна політика привабливості як сукупність цілей, завдань, намірів, дій, методів, засобів, стратегій, інститутів, які спрямовані на залучення уваги цільових аудиторій до певного територіального рівня, спрямована на формування поселенського, міграційного, інвестиційного, культурного, туристичного, рекреаційного, бізнесового та інноваційного середовища, визначає надходження та напрямки інвестицій, туристичних потоків, кваліфікованих фахівців та працівників, залучає у місто креативний клас, знижує вплив місцевого населення з регіону, особливо молоді та представників середнього класу тощо. Напрямки, особливості, характер, структура функції (регулююча; контролююча; стимулююча; превентивна; мотиваційна; інтеграційна [10]) та взаємодія комплексу інструментів регіональної політики дали нам [3] можливість виділити її основні види, що ґрунтуються на типології О. Грицай, Г. Іоффе, А. Трейвіш [4]: стимулююча, компенсаційна, адаптивна, протидіюча. Серед перелічених видів особливе місце займає компенсаційна політика привабливості регіонів, спрямована на: нівелювання диспропорцій розвитку регіонів; активізацію міжрегіонального та міжмуніципального співробітництва; підтримку стійкості інституційного середовища, яке генерує чинники привабливості за рахунок незначного рівня підприємницьких та інвестиційних ризиків у регіоні; формування рівних умов життя і праці, вирівнювання базових соціально-економічних показників рівня життя населення; підвищення мобільності ресурсів; зниження негативного впливу «ефекту переливу зв'язків» (сусідство з «багатими» регіонами може посилити бідність, нестабільність, конфлікти, кримінальний стан тощо).

Окремі аспекти політики формування та розвитку привабливості територій розробляли як зарубіжні (С. Анхольт, Г. Вугд, Д. Візгалов, А. Деффнер, Ф. Котлер, Т. Т. Метаксас, А. Моррісон, О. Панкрухін, Т. Сачук, Р. Флорида та ін.), так і українські (І. Буднікевич, Л. Біловодська, І. Заблодська, О. Коломицева, С. Калашнікова, О. Лащенко, М. Окландера, Д. Райко, Є. Ромат та інші) дослідники, акцентуючи увагу на важливості формування та активізації її інструментів. Однак на сьогодні чітко не ідентифіковано окремі види такої політики, не визначено їх специфіку, а відтак, проблематичним є грамотне, доцільне і коректне застосування відповідних технологій та інструментів у практиці розробки й реалізації стратегій регіонального розвитку.

Метою статті є дослідження практики реалізації проектів міжрегіональної співпраці в компенсаційних стратегіях розвитку регіонів та узагальнення пріоритетних напрямків міжрегіональної співпраці.

Визначення поняття «регіональна політика» базується на дефініції академіка М. Долішнього: «в широкому розумінні регіональна політика – це система цілей і дій, спрямованих на реалізацію інтересів держави стосовно регіонів та внутрішніх інтересів самих регіонів за допомогою методів, що враховують історичну, етнічну, соціальну, економічну та екологічну специфіку територій» [5], документальне оформлення якої відбувається через програми регіонального розвитку, регіональні стратегії розвитку/регіональні стратегії та проекти регіонального розвитку. Стратегія розвитку регіону – це результат кваліфікованого вибору моделі розвитку регіону, цілей розвитку регіону, формування ключових ініціатив для їх досягнення та напрямків реалізації, які ґрунтуються на об'єктивних можливостях регіону і враховують динамізм, змінність та непередбачуваність зовнішнього середовища. Це своєрідна декларація, суспільний договір, на основі якого розгортається формування стратегічного плану розвитку. Головна проблема – розробити, прийняти та реалізувати таку стратегію, яка не просто відповідала б пріоритетам та інтересам певних груп лобювання, а об'єктивно орієнтувалася на потреби визначених цільових аудиторій, містила перспективні цілі розвитку, акцентувала увагу на політиці «ендогенного розвитку» та сприяла регіональній кооперації, базувалася на фінансовій підтримці з боку держави, активній участі, партнерстві та взаємодії державних і приватних структур.

Компенсаційні стратегії розвитку регіонального економічного простору підвищують привабливість найбільш проблемних регіонів через механізми інтеграції з найбільш розвиненими: міжрегіональні проекти, що сприяють додатковому розширенню регіональних ринків; організаційні форми (асоціації економічної взаємодії, спеціалізовані організації та організації, що здійснюють інвестування, узгодження та реалізацію інвестиційних проектів); програми міжмуніципального співробітництва і його особливого виду – мережевого партнерства; вахтові методи роботи в інших регіонах для зайнятості надлишкових працівників; спільні туристичні маршрути і туристичні проекти, міжрегіональні туристичні кластери; методи стимулювання/лобіювання участі місцевого бізнесу в реалізації великих міжрегіональних/транскордонних інвестиційних проектів; створення міжрегіональних кластерів соціальних послуг (житло, освіта, охорона здоров'я, безпека, відпочинок тощо); формування міжрегіональних інноваційних структур для спільного використання знань і технологій; спільні промоутерські агентства, воркшопи (Workshop), роуд-шоу (Road show); створення повноцінних багатофункціональних центрів міжрегіонального рівня, які забезпечують цільовим аудиторіям повний перелік сучасних послуг – конгресових, бізнесових, логістичних, рекреаційних; підготовка і проведення мега-заходів міжрегіонального та національного значення за участю представників влади всіх рівнів тощо.

Міжрегіональні проекти, що сприяють додатковому розширенню регіональних ринків, спрямовані на створення умов для розвитку ринків продукції та послуг: виробничі умови – підвищення якості продукції до рівня європейських стандартів; інфраструктурні умови – формування оптимальної міжрегіональної логістичної системи, розширення якості логістичних і транспортних послуг, будівництва міжрегіональної транспортної інфраструктури (тунелі, мости, аеропорти, хаби), збільшення пропускної здатності доріг регіону, входження в міжнародні транспортні коридори; територіальні умови – розвиток фінансових і виробничих зв'язків з сусідніми регіонами, а також інтеграція економіки регіону з економікою великих центрів; кадрові умови – зниження міграційного тиску, залучення додаткових трудових ресурсів у найбільш перспективні види економічної діяльності; маркетингові умови – створення міжрегіональних торговельних марок, просування місцевих послуг, товарів, пропозицій, здатних бути ключовими «брендами» регіонів. Основою для розробки та реалізації таких проектів є визначення чинників конкурентоспроможності продукції на міжрегіональних і міжнародних ринках товарів і послуг (туризм, рекреація, розваги, транспортно-логістичні послуги, медицина). Такого роду проекти реалізуються в Норвегії, де відбувається активне будівництво тунелів для полегшення доступу товарів місцевих підприємців з віддалених районів. Так, автомобільний тунель Фолгефонна (норв. Folgefonnntunnelen) довжиною 11,15 км з'єднує село Ейтрхейм і місто Одда в комуні Одда з селом Аустреполлен в комуні Квіннхерад. Тунель скоротив час у дорозі між цими двома місцями з чотирьох годин до десяти хвилин. У Норвегії сформовано інформаційний ресурс у мережі Інтернет, який дає змогу молодим фермерам різних регіонів, які є новачками в агробізнесі, отримувати необхідну інформацію про деталі управління господарством і обмінюватися думками з широкого спектра профільних питань.

Цікавим для вивчення та впровадження партнерства на регіональному та міжрегіональному рівнях є досвід Австрії [8]. В Асоціацію міст і громад Австрії входять представники фактично всіх громад Австрії – 2250. Найбільші з них делегують своїх представників до Комітету регіонів Європейського Союзу – органу співробітництва, який має право приймати спільні для всіх міст ЄС рішення і відстоювати їх інтереси. Малим громадам складніше одержати доступ до відкритих фондів, у тому числі Євросоюзу, порівняно з великими, і тому громади об'єднуються на всіх рівнях для спільного відстоювання своїх інтересів і прав та впровадження життєво важливих проектів. Для активізації партнерства між містами Рада європейських муніципалітетів і регіонів (CEMR) створила «Європейський сайт пошуку міст-партнерів» ([www.twinning.org/](http://www.twinning.org/)), робота з яким доступна сьогодні і українським учасникам. Сайт допомагає знайти, отримати та надати інформацію про можливості фінансування, корисну інформацію та рекомендації щодо двосторонніх заходів і подій.

В Ізраїлі 256 муніципалітетів входять до Центру місцевої влади. Союз муніципалітетів Ізраїлю об'єднує всі органи місцевого самоуправління країни і представляє їх інтереси у відносинах з Кнесетом (парламентом), урядом, різними відомствами та організаціями. Центр місцевої влади висловлює консолідовану позицію всіх ізраїльських муніципалітетів. Наприклад, коли напередодні нового навчального року Мінфін країни прийняв рішення урізати на 85 млн. шекелів бюджет, що виділяється місцевим органам влади за статтею «Освіта», з цього приводу було зібрано засідання Союзу та прийнято рішення не надавати школам будь-які послуги в разі припинення їх фінансування. Центр місцевої влади висунув уряду ультиматум: якщо фінансування буде скорочено, навчальний рік взагалі не почнеться. Прем'єр-міністр, міністр освіти запросили главу Союзу на зустріч, після переговорів фінансування було відновлено. Таку ж позицію Центр місцевої влади виробив і щодо припинення централізованого фінансування охорони шкіл, що для Ізраїлю особливо актуально. Так захищаються інтереси не тільки органів місцевої влади, а й жителів. Взагалі Центр місцевої влади Ізраїлю – дуже активна організація, яка ефективно діє у багатьох сферах [2].

Цікавим маркетинговим інструментом підвищення привабливості країн та регіонів є воркшопи. Наприклад, представництво Міністерства туризму Ізраїлю в Україні спільно з Асоціацією готелів Єрусалиму і Тель-Авіва, за сприяння Туристичного офісу муніципалітету м. Тель-Авів та Компанії з розвитку м. Єрусалим, у 2016 р. провели воркшоп «Єрусалим і Тель-Авів: дві столиці – одна країна», де представили, у тому числі, і програму «City Break Єрусалим». Цей продукт створений спеціально для туристів, які приїхали більш ніж на три ночі і тому можуть значно заощадити за рахунок такої програми. На наш погляд, для Буковини, куди туристи здійснюють переважно одноденні поїздки, такий досвід є безцінним.

Прикладом реалізації регіональної *компенсаційної політики* на державному рівні є досвід Канади, реалізований у 50–80-і рр. ХХ ст., коли для фінансування соціального розвитку бідних провінцій та підвищення їх привабливості було введено додаткове оподаткування громадян багатих регіонів і перерозподіл отриманих коштів у вигляді усереднених грантів і цільових субсидій [6]. З 1967 р. у Канаді діє система «вирівнюваних платежів», надходження від яких кожна провінція розподіляє на власний розсуд для підвищення привабливості тих сфер та галузей, які вважає за необхідне.

Франція демонструвала низку цікавих інструментів регіональної політики, спрямованих в основному на нівелювання розбіжностей між столицею та провінцією, містом та сільською місцевістю. У 1964 р. була введена субсидія на децентралізацію, яка передбачала компенсацію за переміщення промислових виробництв з Паризького регіону в інші райони країни: 1) грант розміром до 25 000 франків на кожне робоче місце, створене в новому місці розташування бізнесу (для малого і середнього бізнесу перша частина програми діяла в разі переміщення в будь-яку зону, крім Паризького регіону; для великих фірм – тільки в разі переміщення у сфері регіонального розвитку); 2) грант кожному співробітнику компанії, який дав згоду на переміщення разом з фірмою. Однак можливість отримувати і неконтрольовано розподіляти соціальні трансферти внаслідок політики перерозподілу може знизити стимули регіонів до пошуку/створення привабливих поселенських, інвестиційних, бізнесових умов.

З прийняттям у 1999 р. французьким урядом закону «Про політику регіонального розвитку» використовується принципово новий підхід до регіональної політики, так званий поліцентричний мережевий підхід: зміцнення внутрішніх чинників економічного зростання, диференціація політики залежно від регіону, зростання значення місцевої ініціативи, партнерства та співучасті. Регіональна

політика відходить від прямої фінансової підтримки і сьогодні переважно базується на грантовому фінансуванні стратегій та програм, що реалізуються місцевими органами влади. Мережа формується містами як «двигунами» розвитку відповідних регіонів, тому необхідно зосередитися на їхньому розвитку та на розвитку зв'язків між окремими містами, між містами, передмістями та містами-супутниками. Крім того, закон підкреслює принцип взаємодоповнюваності та симбіозу між міськими і сільськими районами. В рамках кластерного підходу у Франції був реалізований пілотний проект підтримки місцевих промислових мереж.

Цікавим є приклад Нідерландів, де в 1960–1970-і рр. для розвантаження конгломерату Рандстад у спеціально побудовані 15 нових міст було переселено близько 500 тис. осіб. При цьому прямі методи (кредити, гранти, податкові та фінансові пільги приватним інвесторам, у тому числі іноземним, які вкладали кошти у розвиток відсталих регіонів) відігравали другорядну роль, головні акценти були спрямовані на реалізацію маркетингової стратегії «Зелене серце» Нідерландів. Сьогодні увесь західний регіон Нідерландів, включаючи національну ландшафтну зону «Зелене серце», розглядається як єдине ціле – в районі дельти, з характерною для неї великою кількістю води і зелені, плани забудови повинні розроблятися спільно з планами зелених насаджень і водних споруд. Це означає, що має бути досягнута згода між багатьма сторонами, узгодження інтересів представників різних цільових аудиторій.

Сьогодні для регіонів важливо стати привабливим для «креативного класу», який становлять, за визначенням Річарда Флориди, вчені та працівники освіти, інженери, архітектори і дизайнери, художники, актори, музиканти і працівники шоу-бізнесу [11]. Йдеться саме про креативний клас, тобто про групу з певними економічними інтересами і впливом, яка визначає нормативний порядок сучасної економіки, оскільки ці люди відповідають за виробництво нових ідей, технологій, будь-якої оригінальної змістовної сторони (creative content) виробництва і споживання. Зрозуміло, що якщо ефективність і успіх бізнесу залежать від креативної «начинки» (або доступу до «креативних ресурсів»), компанії неминуче орієнтуються на інтереси креативного класу. Прем'єр-міністр Великобританії ініціював створення комітету «Панель-2000», який повинен був скликати наймодніших дизайнерів, художників і громадських діячів у рамках проекту «Творчі індустрії» («Creative Industries»). Завданнями проекту було визначено: консолідацію зусиль у креативному секторі і просування експорту британської культурної продукції (істотною мірою як реакція на тиск американських культурних індустрій), розвиток сфери спеціальної освіти і доступності фінансів та інвестицій, створення сприятливого податкового клімату, забезпечення прав інтелектуальної власності та подолання бар'єрів для розвитку креативних індустрій (музика, візуальні і виконавські мистецтва, дизайн, програмне забезпечення, реклама, видавнича справа, мода, кіно і телебачення, ремесла, ринок мистецтв і антикваріату). Міжвідомча урядова група, яка працювала над проектом, користувалася суто економічним визначенням: «Креативні індустрії – це ті, що ґрунтуються на індивідуальному творчому вираженні, уміннях і таланті та мають потенціал для створення добробуту, робочих місць за рахунок генерування і використання інтелектуальної власності». Загальний економічний ефект становив близько £60 млрд.

Оскільки регіональні рекламні бюджети є обмеженими (що зумовлено, як правило, низьким рівнем маркетингової культури розробників регіональних стратегій розвитку), громадські організації часто ініціюють організацію спільних регіональних брендів (Чернівецька область спільно із сусідніми областями бере участь у створенні Великого Карпатського Брендю). Ще одним варіантом є кооперація із сусідніми, подібними містами (історичні центри, розумні міста, наукогради тощо) з метою створення консолідованого рекламного бюджету, який буде спрямований на просування групи міст (наприклад, Чернівці, Хотин та Кам'янець-Подільський). Переваги такої кооперації полягають у тому, що консолідований бюджет дасть можливість організувати рекламну кампанію із залученням найкращих маркетингових організацій і престижних каналів поширення інформації.

Важливим елементом реалізації регіональної політики привабливості є її не тільки документальне, але й організаційне забезпечення, створення так званих регіональних інститутів-організацій (державні корпорації, агенції, фонди, структури державної підтримки, консалтингові компанії, господарюючі суб'єкти різних типів, неурядові організації, регіональні та муніципальні інститути). Світовий досвід демонструє низку успішних практик організації міжрегіональних і регіональних структур (регіональних корпорацій, інвестиційних компаній та регіональних цільових фондів), завданням яких є розвиток привабливості регіону (табл. 1).

Таблиця 1 – Приклади окремих маркетингоорієнтованих організаційних структур, що реалізують регіональну політику привабливості у різних країнах

Назва	Функції інституції
Адміністрація долини річки Теннессі (Tennessee valley administration, TVA) (США) <a href="http://www.tva.gov">www.tva.gov</a>	Державна корпорація заснована для розв'язання соціально-економічних проблем (зростання зайнятості, доходів і рівня життя) одного з найвідсталіших регіонів США (поширювалася на частину території семи штатів – повністю штат Теннессі, значна частина Кентуккі, Алабами, Міссісіпі, невеликі частини Джорджії, Вірджинії, Північної Кароліни). Організація наділена широкими повноваженнями в сфері розробки і здійснення багаточільових програм і повністю відповідальна за її результати, володіє на правах державної власності відповідними виробничими фондами (29 ГЕС, 17 ТЕС, три АЕС, 45 гребель, складна система шлюзів і портів), є найбільшою державною електроенергетичною компанією і виступає як оптовий продавець електроенергії, включає такі напрямки, як: міське планування, будівництво доріг і госпіталів, поліція, пожежна охорона, підготовка кадрів та освіта. Новостворена енергетична база привабила в регіон різноманітні енергоємні підприємства. Завдяки TVA колишня с/г територія перетворилася на індустріальний інноваційний регіон з розвинутою соціальною інфраструктурою.
Аппалачинська регіональна комісія (АРК) (США)	Державна корпорація, яка реалізує програму розвитку Аппалачів (територія 13 штатів). Шляхом раціонального розподілу ресурсів і організації партнерства між штатами АРК забезпечує привабливість регіону для державних і приватних інвестицій. Штати фінансують утримання комісії пропорційно частці їх витрат на окремі проекти благоустрою міських районів, будівництва шосейних доріг, вдосконалення охорони здоров'я, профтехосвіти та підготовки кадрів, надання допомоги дітям з відсталої сільської місцевості тощо [1].
Лімбургська компанія з розвитку та інвестицій LIOF (Limburg Development and Investment Company) (Нідерланди) <a href="http://www.liof.com">www.liof.com</a>	Регіональна інвестиційна компанія, відповідальна за розвиток економіки та бізнес-клімат нідерландської провінції Лімбург. Метою є: надання венчурного капіталу інноваційним та потенційно життєздатним компаніям малих і середніх розмірів; стимулювання знань та інноваційних проектів, створених малими та середніми компаніями; залучення іноземних інвесторів і здійснення розвитку інвесторів для відомих компаній. Привабливість регіону формується в напрямку перетворення колишнього шахтарського району на діловий і промисловий центр ЄС. У статутному капіталі LIOF 91 % становлять кошти центрального уряду, 8 % – уряду і 1 % – муніципалітетів. Цільовим аудиторіям пропонується підтримуюча корпоративна податкова структура, високоосвічена, багатомовна робоча сила та чудова логістична і технологічна інфраструктура. Лімбург пропонує своїм компаніям правильний діловий клімат, в якому можна успішно конкурувати
Державні компанії регіонального розвитку (Нідерланди)	Головна мета – удосконалення економічної структури регіонів, міжрегіональне співробітництво, розв'язання проблем безробіття. Вони стимулюють розвиток власного потенціалу провінцій і посилення зв'язків між регіональною та національною промисловістю, надають допомогу малим та середнім підприємствам, беруть пайову участь у діяльності окремих фірм.
Агентство з індустріального розвитку Ірландії (The Industrial Development Authority, IDA) (Ірландія)	Виявляє найбільш підходящий сектор економіки і регіону для конкретного потенційного інвестора; лобіює політику, яка допомагає залучати іноземні інвестиції, та формує маркетингову комунікаційну політику, спрямовану на інформування зарубіжних інвесторів; розробляє програми щодо стимулювання розміщення регіональних представництв великих корпорацій – Microsoft, Compaq, Oracle, Intel, Dell, Panasonic, 3Com, Netscape, Novell, Corel, Symantec, Informix, Ericsson. Понад тисячу зарубіжних компаній вибрали Ірландію як свою стратегічну базу в Європі (8 з 10 провідних світових компаній сектора ІТС, 9 з 10 провідних світових фармацевтичних компаній та усі десять найбільших онлайн-компаній працюють в Ірландії); значні інвестиції в Ірландію зробили Deutsche Bank, Twitter, EMC, eBay, Salesforce, Novartis, Vistakon, Facebook, Zurich, Symantec, De Puy, Yahoo, Sanofi і Indeed.com [10]). Допомагає відсталим регіонам шляхом надання спеціальних пільг для інвесторів, які відкривають в них філії своїх підприємств; реалізує інструменти інвестиційного маркетингу для залучення інвестицій у високотехнологічні виробництва; ініціює створення технопарків та інноваційних кластерів (бізнес-парки (комфортні промислові міні-містечка) з'являються в регіонах з ініціативи уряду; оренда дешевша, ніж у столиці, відповідно і зайнятість серед місцевого населення є вищою); веде значну інформаційно-комунікаційну діяльність (наприклад, після переговорів компанія Microsoft розмістила своє головне регіональне представництво в Ірландії).

Міжрегіональні структури, діяльність яких спрямована на формування та розвиток привабливості регіонів, дають можливість підвищити привабливість усіх учасників, реалізувати управлінські новації та передати нові управлінські й маркетингові технології в систему регіонального управління та місцевого самоврядування партнерів.

Надзвичайно цікавою й актуальною для активізації міжрегіонального співробітництва організаційною формою територіального маркетингу є промоутерські агентства, яким делеговані представницькі функції країн та регіонів (Канада, Китай, В'єтнам, Південна Корея, Словаччина, Іспанія (регіон Каталонія), Палестина, Індія). В обов'язки таких агенцій входять: проведення промоутерських заходів; проведення маркетингових досліджень; аналіз зовнішнього середовища; аналіз інвестиційних проектів, контрактів, видача необхідних дозволів інвесторам; здійснення моніторингу за функціонуванням підприємств за участю іноземного капіталу; робота зі зверненнями, клопотаннями та скаргами інвесторів; побудова інформаційної системи для інвесторів.

Таким чином, застосування методів компенсаційної регіональної політики привабливості, на нашу думку, дасть змогу активізувати транскордонний потенціал українських регіонів як у відносинах з іншими регіонами країни, так і у відносинах з сусідніми територіями дружніх країн. Як пріоритетні напрямки та механізми міжрегіональної співпраці доцільно розглядати: міжрегіональні проекти, що сприяють додатковому розширенню регіональних ринків; організації-інститути міжрегіонального співробітництва; програми міжмуніципального співробітництва; мережеве партнерство; спільні туристичні маршрути та проекти, міжрегіональні туристичні кластери; транскордонні інвестиційні проекти; спільні територіальні бренди; спільні промоутерські агентства, воркшопи (Workshop), роуд-шоу (Road show); повноцінні багатофункціональні послугові центри міжрегіонального рівня; підготовку і проведення мега-заходів міжрегіонального значення тощо.

#### Список використаної літератури

1. Аврамчикова Н. Т. Современная региональная политика: опыт зарубежных стран. *Вестник Сибирского государственного аэрокосмического университета*. 2008. № 4. С. 185–191.
2. Буднікевич І. М. Муніципальний маркетинг: теорія, методологія, практика / ІРД НАН України. Чернівці: Чернівецький нац. ун-т, 2012. 645 с.
3. Гавриш І. І. Політика привабливості регіонів: суть, види та успішні практики. *Регіональна економіка*. 2017. № 3. С. 28–36.
4. Грицай О. В., Иоффе Г. В., Тревиш А. И. Центр и периферия в региональном развитии. Москва: Наука, 1991. 168 с.
5. Долішній М. І. Регіональна політика на рубежі XXI століття: нові пріоритети. Київ: Наук. думка, 2006. 512 с.
6. Ирхин Ю. В. Зарубежный опыт государственной региональной политики: канадские практики и российские условия. *Проблемы государственной политики регионального развития*: материалы Всерос. науч. конф. 4 апреля. Москва: Научный эксперт, 2008. С. 803–817.
7. Коломицева О., Наденко І., Коломицев А. Стратегічна концепція формування маркетингового потенціалу регіону. Черкаси: видавець Чабаненко Ю., 2016. 266 с.
8. Матвійчук Н. Австрійський досвід місцевого самоврядування. *Економічний часопис XXI*. 2009. № 5–6. С. 40–48.
9. О'Лири О. Ирландия: старая нация и молодая страна. URL: <https://interaffairs.ru/news/show/12049>
10. Територіальний розвиток та регіональна політика в Україні: актуальні проблеми, ризики та перспективи адміністративно-фінансової децентралізації / НАН України. ДУ «Ін-т регіон. дослідж. ім. М. І. Долішнього НАН України»; наук. редактор В. С. Кравців. Львів, 2017. 120 с.
11. Флорида Ричард. Если по улицам ходят лесбиянки, значит, в городе можно жить. URL: <http://www.kommersant.ru/Doc-y/1029612>

#### References

1. Avramchikova, N. T. (2008). Modern regional policy: the experience of foreign countries. *Vestnik Sibirskogo gosudarstvennogo aerokosmicheskogo universiteta* [in Russian].
2. Budnikevych, I. M. (2012). Municipal marketing: theory, methodology, practice. Chernivtsi: Chernivetskyy nats. un-t, 645 p. [in Ukrainian].
3. Havrysh, I. I. (2017). Regional attractiveness policy: the essence, types and successful practices. *Rehionalna ekonomika*, No. 3, pp. 28–36 [in Ukrainian].
4. Gritsay, O. V., Ioffe, G. V., Treivish, A. I. (1991). Center and periphery in regional development. Moscow: Nauka, 168 p. [in Russian].
5. Dolishniy, M. I. (2006). Regional policy at the turn of the XXI century: new priorities. Kyiv: Naukova dumka, 512 p. [in Ukrainian].

6. Irkhin, Yu. V. (2008). Foreign experience of the state regional policy: Canadian practices and Russian conditions. *Problemy gosudarstvennoi politiki regionalnogo razvitiya*: materials of All-Rus. sci. conf. (April, 4). Moscow Nauchnyy ekspert, pp. 803–817 [in Russian].
7. Kolomytseva, O., Nadenko, I., Kolomytsev, A. (2016). Strategic concept of the formation of regional marketing potential. Cherkasy: vydavets Chabanenko Yu., 266 p. [in Ukrainian].
8. Matviichuk, N. (2009). Austrian experience of local self-government. *Ekonomichnyi chasopys XXI*, No. 5–6, pp. 40–48 [in Ukrainian].
9. O'Lyry, O. Ireland: an old nation and a young country. Available at: <https://interaffairs.ru/news/show/12049>
10. Kravtsiv, V. S. (Ed.) (2017). Territorial development of regional policy in Ukraine: current problems, risks and prospects of administrative and financial decentralization. Lviv, 120 p. [in Ukrainian].
11. Florida, Richard. If the lesbians go through the streets, then you can live in the city. Available at: <http://www.kommersant.ru/Doc-y/1029612>

**I. M. Budnikevich, I. I. Havrysh, I. A. Krupenna**

### **PROJECTS OF INTER-REGIONAL COOPERATION IN COMPENSATION STRATEGIES FOR REGIONAL DEVELOPMENT**

*The article investigates the practice of implementing interregional cooperation projects in compensatory strategies for the development of regions and generalizes the priority directions of interregional cooperation. The authors specify the tasks of compensatory policy of regional attractiveness and mechanisms that underlie compensatory strategies for the development of regional economic space. It is noted that compensatory strategies for the development of regional economic space increase the attractiveness of the most problematic regions through the mechanisms of integration with the most developed regions. The attention is focused on interregional projects that promote additional expansion of regional markets by creating the conditions (production, infrastructural, economic, financial, personnel, marketing ones) for the development of products and services markets. The experience of implementing the partnership at regional and interregional level of Austria, Israel is generalized. The mechanisms of implementation of regional compensation policy at the state level of Canada, France, and the Netherlands are analyzed. The approaches to organizational support of the realization of regional attractiveness policy through the creation of so-called interregional and regional institutes-organizations are considered. The necessity of active use in the processes of interregional cooperation of such an organizational form of territorial marketing as promotional agencies is noted.*

*The application of methods of compensatory regional policy of attractiveness, in our opinion, will allow to intensify the transboundary potential of Ukrainian regions both in relations with other regions of the country, and in relations with neighboring territories of friendly countries. As priority areas and mechanisms of interregional cooperation, it is expedient to consider: interregional projects that promote additional expansion of regional markets; organizations-institutes of interregional cooperation; inter-municipal cooperation programs; network partnership; joint tourist routes and projects, interregional tourist clusters; cross-border investment projects; joint territorial brands; joint promoter agencies, workshops, road shows; full-fledged multifunctional service centers of interregional level, etc.*

**Keywords:** territorial marketing, interregional cooperation, policy of regional attractiveness, compensation attractiveness policy, development strategies, promoter agencies.

*Стаття надійшла до редакції 29.11.2018*

DOI 10.24025/2306-4420.0.52.2019.160483

**Буднікевич Ірина Михайлівна**, д.е.н., професор, зав.кафедри маркетингу, інновацій та регіонального розвитку, Чернівецький державний університет імені Юрія Федьковича; e-mail: [budnikevich20@gmail.com](mailto:budnikevich20@gmail.com)  
ORCID ID 0000-0002-5466-6532

I. M. Budnikevich, Doctor of Economics, professor, Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University

**Гавриш Ірина Іванівна**, к.е.н., асистент кафедри маркетингу, інновацій та регіонального розвитку, Чернівецький державний університет імені Юрія Федьковича; e-mail: [iravision@gmail.com](mailto:iravision@gmail.com)  
ORCID ID 0000-0001-7228-1022

I. I. Havrysh, Ph.D., assistant lecturer, Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University

**Крупенна Інга Анатолівна**, к.е.н., доцент, доцент кафедри маркетингу, інновацій та регіонального розвитку, Чернівецький державний університет імені Юрія Федьковича; e-mail: [mmix.cv@gmail.com](mailto:mmix.cv@gmail.com)  
ORCID ID 0000-0002-4374-6350

I. A. Krupenna, Ph.D. in Economics, assistant professor, Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University