

Носа-Пилипенко Н.О., Jurkovičová Lujza

## СТАЛИЙ РОЗВИТОК ПРИКОРДОННИХ РЕГІОНІВ ЧЕРЕЗ ЕФЕКТИВНЕ СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ НА ПРИКЛАДІ ЗАКАРПАТСЬКОЇ ОБЛАСТІ

*У статті досліджуються питання методології стратегічного планування економічного та соціального розвитку прикордонних регіонів. Опрацьовано загальну логічну послідовність відпрацювання процедур розробки стратегій економічного та соціального розвитку території на прикладі Стратегії українсько-словацького транскордонного співробітництва до 2020 р. Результатом проведеного дослідження стала загальна методологія стратегічного планування прикордонного регіону як сукупність методик, що використовуються у процесі передбачення майбутнього розвитку регіону.*

**Ключові слова:** стратегічне планування, методологія, соціально-економічна система, європейська інтеграція, стратегічне планування, сталий розвиток, регіональний розвиток, транскордонне співробітництво.

**Постановка проблеми.** Україна намагається впоратися з новими викликами, розвиватися в складних умовах становлення суспільства як на державному, так і на регіональному рівнях. Враховуючи сучасні виклики та складні умови в суспільстві, на теперішній час велике значення має стратегічне планування та прогнозування соціально-економічного розвитку територій. Саме зараз держава потребує професійного підходу до здійснення стратегічного планування та управління прикордонними регіонами, які в першу чергу зустрічаються з великим рівнем диспропорції соціально-економічного розвитку в західних регіонах України та проявами агресії, російською пропагандою та військовими подіями у Східних регіонах України. Якщо до 2014 року уряд України приділяв увагу передусім розвитку промислових регіонів та мегаполісів, то на теперішній час ситуація вимагає зміщення центру уваги до прикордонних регіонів, які мають характер периферійного розвитку та знаходяться під впливом політичних та економічних умов розвитку по інший бік кордону. Регіони розвиваються в умовах загострення фінансової кризи та глобалізації конкурентності і вимагають інноваційних підходів та новітніх ідей, здійснення реформ. Українським регіонам потрібна нова перспектива та нові інструментарії досягнення конкурентоспроможності. Така перспектива визначена та є привабливою – це інтеграція в ЄС і впровадження концепції регіоналізації, а щодо інструментів – то вони очевидні з аналізу успішності окремих індустрій на світовому ринку. В цьому контексті

прикордонні регіони, що межують з країнами ЄС, грають важливу роль в акумулюванні кращого європейського досвіду, апробації європейських практик в умовах законодавчого поля України з подальшим забезпеченням мультиплікаційного ефекту на інші регіони України.

**Огляд публікацій.** Останнім часом питання стратегічного планування знаходяться у полі зору багатьох вітчизняних науковців галузі загальнодержавного та регіонального управління. Їх дослідженню присвячено праці представників наукових шкіл різних регіонів країни: Києва, Запоріжжя, Львова, Одеси, Харкова та інших. Проте, незважаючи на безсумнівно вагомий внесок науковців, проблема вимагає свого подальшого більш глибокого дослідження з огляду на те, що практика стратегічного планування випередила наукові напрацювання у цьому питанні і, як наслідок, процес носить хаотичний та ініціативний характер. Особливу увагу приділено проблематиці стратегічного управління, представникам наукової спільноти Закарпатської області. Так, в працях Н.Ю.Кубіній [3,4,5] обґрунтовано впровадження сучасних методів стратегічного управління як основи економічного розвитку регіональної економіки. В.П.Мікловда та Н.Ю.Кубіній в монографіях, що присвячені дослідженню стратегічного розвитку регіону, визначають місце планування в системі стратегічного менеджменту [9,10]. Стратегії, що розробляються різними територіями, є втіленням наукових напрацювань представників різних наукових шкіл, а єдиного наукового підходу, тим паче такого, що регламентовано законодавством стосовно таких соціально-економічних систем, досі не вироблено.

**Мета дослідження.** На теперішній час органи місцевого самоврядування прикордонних регіонів України мають всі можливості для здійснення ефективного стратегічного планування, оскільки вони мають цілу низку мереж та зв'язків між місцевими та національ-

© Носа-Пилипенко Наталія Олександрівна, здобувач кафедри економіки підприємства, Ужгородський національний університет, президент Міжнародної Асоціації інституцій регіонального розвитку «МАІРР» natallie.nosa@gmail.com

Jurkovičová Lujza, PhD, assistant prof., University of Economics in Bratislava, bsc10@mail.ru

ними установами та громадами, що використовуються для розробки стратегії і планів. Сьогодні стратегічне планування стає скоріше правилом для прикордонних регіонів, аніж винятком. Наявності дійової стратегії вимагає не тільки українське законодавство, але й вимоги донорських організацій, які пропонують додаткові джерела фінансування. Це стосується як організацій та підприємств, так і територій, міст, регіонів та країн в цілому. З огляду на вищевказане, метою статті є вдосконалення методологічних питань стратегічного планування економічного та соціального розвитку прикордонних територій як складних соціально-економічних систем та суб'єктів національної економіки задля їх подальшого використання у практиці стратегічного планування.

**Результати дослідження.** Закарпатська область має статус прикордонного регіону, що межує з чотирма країнами Європейського Союзу, що безпосередньо впливає на процес стратегічного планування та соціально-економічний розвиток області. З 2004 року в області запроваджуються стратегічні ініціативи, які сприяють підвищенню прогнозованості розвитку території та мінімізації негативних наслідків різного рівня соціально-економічного розвитку по обидва боки кордону. Стратегічні ініціативи області тісно пов'язані з ініціативами прикордонних регіонів Європейського Союзу, що реалізуються в рамках операційних програм та програм технічної допомоги Європейського Союзу. Важливим етапом стратегічного планування прикордонних регіонів є створення спільних транскордонних стратегій та програм розвитку, комунікаційних стратегій, направлених на зміцнення співпраці та підвищення конкурентоспроможності територій. Вперше новітні методи стратегічного планування були використані у 2003 році під час розробки Стратегії розвитку транскордонного співробітництва «Карпати 2004 – 2011». В подальшому у розробленні Польсько-української стратегії транскордонного співробітництва на період 2007 – 2015 р. [7], а також Стратегії розвитку українсько-словацького транскордонного співробітництва до 2020 р. [8].

Формування стратегічного плану є систематичною підготовкою до майбутнього. Нарешті, стратегічні плани повинні бути розроблені таким чином, щоб не тільки залишатися цілісними протягом тривалого часу, але й бути достатньо гнучкими, щоб у разі необхідності здійснити їх модифікацію та переорієнтування. Загальний стратегічний план слід розглядати як програму, що спрямовує діяльність всіх зацікавлених сторін протягом тривалого часу, але розуміючи, що конкурентно-конфліктне та мінливе ділове та соціальне середовище робить постійні коректування неминучими. Необхідність визначення стратегічних цілей в регіональних концепціях,

стратегіях, програмах розвитку, в практиці цільового формування складових економічної політики, оцінки ефективності державного управління свідчать про посилення довгострокового цільового аспекту керованого розвитку регіону. Віддзеркалення різних інтересів в стратегічних цілях прикордонних регіонів і забезпечення на цій основі суспільної підтримки стає важливим чинником регіонального розвитку.

Стратегія розвитку словацько-українського транскордонного співробітництва до 2020 року була розроблена у 2014 році та є одним із результатів проекту «Словацько-український культурний центр – формування і посилення співпраці між Пряшівським самоврядним краєм і Закарпатською областю України», що реалізований за підтримки ЄС в рамках Програми ЄСП транскордонного співробітництва Угорщина–Словацьчина–Румунія–Україна. Мета Стратегії – послужити основою для розробки подальшої Програми дій з розвитку транскордонного співробітництва між Закарпатською областю України та вищими територіальними одиницями Словацької Республіки – Пряшівським і Кошицьким самоврядними краями. З огляду на те, що кордон між наведеними вище регіонами є водночас державним кордоном між Словацькою Республікою і Україною, а також зовнішнім кордоном ЄС, амбіцією Стратегії є послужити також основою для розробки Програми подальшого розвитку комплексних двосторонніх зв'язків між Словацьчиною і Україною на міжурядовому рівні. Проект Стратегії базується на низці стратегічних документів з питань соціально-економічного розвитку транскордонного співробітництва як кожного з цільових регіонів зокрема, так і в розрізі словацько-українського прикордонного співробітництва. Перелік цих документів і програм, як й інших використаних інформаційних джерел, наведено наприкінці тексту. У цьому ж переліку наведені й документи міждержавного рівня, в яких відображено питання словацько-українського транскордонного співробітництва, що стосуються прикордонних регіонів (митні переходи та прикордонна інфраструктура, просторове планування та ін.). Проект Стратегії розвитку співробітництва зацікавлених сторін – як словацьких прикордонних регіонів (Кошицького і Пряшівського самоврядних країв), так і Закарпатської області України – стосується таких принципів співпраці [8]:

- отримання суспільнокорисних результатів від транскордонного співробітництва з урахуванням взаємних інтересів сторін та кооперації через співпрацю окремих інституцій;
- спільне вироблення Концепції майбутнього словацько-українського прикордоння на середньострокову перспективу (до 2020 року) з урахуванням довгострокової перспективи;

- спільне вироблення переліку чітких стратегічних цілей розвитку словацько-українського прикордоння, а також пропозицій операційних завдань у розрізі кожного із стратегічних пріоритетів та визначення джерел фінансування;

- реалізація спільної експертної розробки Стратегії розвитку з максимально можливим залученням представників усіх зацікавлених груп по обидва боки кордону (експертний підхід).

З метою розробки проекту Стратегії у 2014 році робочою групою за участі автора статті проводилося соціологічне опитування по обидва боки кордону (Закарпатська область України та Кошицький і Пряшівський самоврядні краї Словаччини). Задля реалізації більш глибокого залучення різних зацікавлених сторін громад опитування охопило 7 цільових груп на українському та 6 цільових груп на словацькому боці: представники органів регіонального та місцевого самоврядування (міські ради, крайові ради, сільські ради) та асоціації органів місцевого самоврядування; представники органів державної влади; представники різних громадських організацій; представники бюджетних установ – освіти, охорони здоров'я, соціального захисту і культури та ін.; представники вищої школи, науки та експертного середовища; представники малого та середнього бізнесу; молодь і студенти, школярі старших класів. Кількість опитуваних респондентів у розрізі наведених 7 цільових груп відповідає як принципу транскордонної симетричності, так і «пірамідам залучення» по обидва боки кордону. Опрацювання результатів соціологічного опитування проводилося в рамках кожної із 7 цільових груп, а також окремо по словацькому та українському прикордонню; в рамках кожної із 7 цільових груп у спільному українсько-словацькому субрегіоні прикордоння. Подібний методологічний підхід спрямований на виявлення як розбіжностей, так і спільних рис у сприйнятті українцями і словаками (з різних цільових груп) проблемних питань спільного розвитку субрегіону прикордоння та ключових елементів стратегії – перешкод у транскордонній співпраці, перспектив її розвитку та стратегічних цілей.

Стратегічне планування допускає розроблення кількох варіантів сценаріїв і моделей розвитку, які, за потреби, коригуються та адаптуються до змін, що відбуваються в економіці та суспільстві.

У результаті роботи над стратегією українсько-словацького транскордонного співробітництва зарубіжними та вітчизняними експертами описано 3 сценарія розвитку з точки зору оцінки часового горизонту очікуваного сприятливого впливу Угоди про асоціацію України з ЄС на розвиток транскордонного співробітництва [8]. Необхідно розрізняти підписання

Угоди про Асоціацію, її ратифікацію, набрання чинності та імплементацію. Існують три основні сценарії продовження процесу європейської інтеграції України в середньостроковій перспективі на найближчі 10–15 років: позитивний сценарій, нейтральний сценарій і негативний сценарій. Ідея найбільш позитивного сценарію – це повноправне членство України в Європейському Союзі [8,103]. Лише повна імплементація Угоди про асоціацію, тобто прийняття усього комплексу законодавства ЄС і завершення перехідного періоду його запозичення і реалізації на практиці, означатиме інтеграцію України до внутрішнього простору чотирьох свобод ЄС. Угода про асоціацію заснована на симетричній логіці: внутрішній простір ЄС буде відкриватися Україні пропорційно її прогресу в наближенні законодавства. Так само поступово і пропорційно будуть проявлятися і її наслідки в розвитку українсько-словацького транскордонного співробітництва. На основі існуючої договірної практики ЄС, а також досвіду країн Вишеградської четвірки щодо імплементації угод про асоціацію, можна зробити приблизний прогноз, що Україні потрібно буде мінімум 10 років, аби повністю адаптуватися до законодавства ЄС (приблизно 85 % від існуючого законодавства ЄС) і виконати умови Угоди про асоціацію. Тривалість цього перехідного періоду імплементації залежатиме насамперед від політичної волі України здійснювати важкі реформи, яких вимагає європейське законодавство, а також від адміністративного потенціалу України впоратись з адаптацією правових норм, але, врешті-решт, і від періоду ратифікації угоди в країнах-членах ЄС, який, припускаємо, не займе більше трьох років з моменту її підписання. У всякому разі повноцінний позитивний вплив Угоди про асоціацію України з ЄС на словацько-українське транскордонне співробітництво можна очікувати не раніше, ніж після 2020 року. Міжнародною експертною групою розроблено та пропонується три основні сценарії продовження процесу європейської інтеграції України в середньостроковій перспективі на найближчі 10–15 років з точки зору їх впливу на створення кращих інституціональних умов розвитку словацько-українського транскордонного співробітництва. Кожен з цих трьох основних сценаріїв мають робочу назву: позитивний сценарій, нейтральний сценарій і негативний сценарій. [8].

Оптимальний варіант позитивного сценарію припускає підписання Угоди про асоціацію ЄС з Україною 28 державами-членами ЄС, включаючи ратифікацію Європейським парламентом та Верховною Радою України (максимум до двох років – тобто до кінця 2016 року) та успішну імплементацію з боку України (мінімально 10 років, тобто до 2026 року). На кожній з перерахованих стадій (ратифікація та

імплементация) є політичні ризики, які можуть відтермінувати виконання позитивного сценарію. З точки зору імплементации Угоди про асоціацію оптимальний сценарій передбачає, по можливості щонайшвидше вирішення російсько-української кризи та стандартизацію відносин ЄС з Росією, що створило б сприятливі умови для політичної та економічної консолідації України. Продовження кризи у будь-якій формі ускладнить реалізацію Угоди про асоціацію України та продовжить період її імплементации. Проте навіть менш оптимальна версія позитивного сценарію припускає, що Угода про асоціацію буде підписана і ратифікована – рано чи пізно, але буде. Що, однак, віддасть прояв позитивних ефектів Угоди про асоціацію щодо відродження економічного розвитку прикордонних регіонів та словацько-українського транскордонного співробітництва у перспективі після 2020 року.

Нейтральний сценарій передбачає, що в середньостроковій перспективі (приблизно 10 років) не буде жодних фундаментальних змін в інтеграційному процесі України з ЄС, а також сприятливіших умов для словацько-українського транскордонного співробітництва. Інакше кажучи, продовжуватиметься існуючий стан інституціональних рамок транскордонного співробітництва, а в наведеній середньостроковій перспективі не буде виконуватися Угода про асоціацію між ЄС і Україною. Здійснення такого сценарію може відбутися і за умови, що Україна не впоратється з виконанням Угоди про асоціацію внаслідок недостатньої політичної волі щодо реалізації важких реформ або недостатнього адміністративного потенціалу, тобто період реалізації положень Угоди про асоціацію у випадку України триватиме значно довше, ніж передбачених 10 років. При нейтральному сценарії стратегічні національні рамки транскордонного співробітництва між ЄС і Україною в середньостроковому періоді залишаться незмінними, а водночас не буде втрачено потенціал позитивних змін у майбутньому. Негативний сценарій означає, що процес інтеграції України буде зупинено. Негативний сценарій може стати реальністю передусім як наслідок можливої нездатності України імплементувати положення Угоди про асоціацію. Негативний сценарій може негативно вплинути на перспективи розвитку словацько-українського транскордонного співробітництва у порівнянні з сучасним станом, тобто розвитком за нейтральним сценарієм. Посилиться «розділяючий», а не «поєднуючий» характер словацько-українського спільного кордону. На теперішній час, незважаючи на кризу та виклики в Україні, ми рухаємось у напрямі позитивного сценарію, який буде здійснений у разі реалізації запланованих реформ. Одним із визначальних напрямів ринкового реформування в Україні є

розроблення збалансованої регіональної політики, здійснення адміністративної реформи та децентралізації. Методологія розробки Стратегії транскордонного співробітництва до 2020 р. включала елементи системного аналізу (особливо при аналізі різних напрямів транскордонного співробітництва та їх взаємовпливів та взаємодії). В окремих випадках використовувався позиційний підхід, згідно з яким окремий регіон порівнювався з іншими регіонами Словаччини або України за певними показниками. Середньостатистичний і нормативний підходи при діагностиці стану цільових регіонів у Словаччині та в Україні застосовувались із застереженням або врахуванням того, що відповідні національні системи мають чимало розбіжностей. Візійний підхід застосовувався переважно для врахування якісних оцінок зацікавлених сторін при розробці ключових елементів стратегії – стратегічних цілей, а також рейтингу проблем розвитку словацько-українського прикордоння. Цей підхід реалізовано через розробку 5 опитувальних анкет та проведення соціологічного опитування в прикордонних районах за принципами симетричності та «піраміди залучення» різних груп зацікавлених сторін. Більше того, проект Стратегії виходить з огляду сценаріїв розвитку зв'язків між ЄС та Україною в середньостроковій перспективі (до 2020 року), який формує стратегічні рамки подальшого розвитку двосторонніх зв'язків між ЄС та Україною, а також розвитку транскордонного співробітництва на регіональному та місцевому рівнях.

**Висновки.** Результатом проведеного дослідження стала загальна методологія стратегічного планування прикордонного регіону як сукупність методик, що використовуються у процесі передбачення майбутнього об'єкта. Методологія включає в себе розробку сценаріїв розвитку прикордонної території, що дозволить опрацювати співставні стратегічні плани перспективного соціально-економічного розвитку територій з урахуванням того чи іншого сценарію та напрямку розвитку, а також вплив та використання діючих та майбутніх операційних програм по інший бік кордону, що, у свою чергу, значно підвищить ефективність використання фінансових інструментів та спрямує зусилля потенційних інвесторів у напрямі розвитку території.

На сьогоднішній день, враховуючи сучасні виклики та ризики, стратегічне планування стає життєвою необхідністю кожного регіону України. Від професійності здійснення стратегічного управління на регіональному рівні залежить те, наскільки ми будемо готові до вирішення проблем, які виникнуть у майбутньому, яким чином ми зможемо мінімізувати ризики, що виникатимуть під час здійснення

економічного моделювання та стратегічного планування, оптимізувати наші рішення щодо подальшого розвитку в умовах глобалізації та територіального розвитку. У процесі стратегічного планування на етапі аналізу зовнішніх факторів, відповідно до ступеня достовірності прогнозів, можна отримати не тільки відповіді на запитання, але й часові рамки очікуваних подій, а це означає, що до викликів можна відповідним чином підготуватися та мінімізувати втрати і їх негативний вплив у майбутньому.

У висновках не можна не відмітити те, що геополітичне розташування, сусідство та активна співпраця з чотирма країнами Європейського Союзу безпосередньо впливає на процеси стратегічного планування та економічного розвитку

Закарпатської області. Регіональні стратегії прикордонних регіонів повинні враховувати динаміку та тенденції розвитку територій по іншій бік кордону. У статті досліджено стратегічне планування українсько-словацького транскордонного співробітництва, але, з огляду на наявність кордонів Закарпатської області ще з 3-ма країнами, а саме: Угорщиною, Польщею та Румунією, регіон потребує синхронізації з їх операційними планами задля ефективного використання існуючих фінансових інструментів до 2020 року. Враховуючи те, що Закарпатська область є членом Карпатського єврорегіону, оновлення та формування нової моделі Карпатського єврорегіону є перспективним напрямом досліджень на наступний період програмування до 2020 р.

#### ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бенч В. Вишеград та Україна: Географічна та регіональна політика літнього університету. Покращення транскордонного співробітництва між Європейським Союзом та Україною в сфері регіонального розвитку, розвиток інвестицій та соціального капіталу в прикордонному регіоні./ V.Benc, J. Buzalka, A. Duleba // Summer University Almanac, – Presov: s.r.o. Presov, 2014. – 124 p.
2. Бітусікова А. Регіони та регіоналізм у Словаччині. Regions and Regionalism in Slovakia: Socio-Antropologoccal Approach / A. Bitusikova., Stefan August Lutgenau ( Ed.) // Regionalization and Minority Policies in Central Europe. Case Studies from Poland, Slovakia, Hungary and Romania. – Vienna: Studienverlag, 2013. – 195 стор.
3. Кубиний Н.Ю. Принципы моделирования системы активизации стратегического потенциала экономики / Н. Ю. Кубиний, М.Ю. Шеверя, В. В. Кубиний // Вестник Полоцкого государственного университета. Серия D «Экономические и юридические науки. Экономика и управление». – 2013. – Вып. 5. – С. 43 – 46.
4. Кубиний Н.Ю. Экономическое развитие как платформа стратегической конкурентоспособности / Н.Ю.Кубиний, С.Н.Мошак, В.Кузмишинова//. – Социально-экономические проблемы региона в условиях инновационного развития территорий: материалы Международной научно-практической конференции (г.Нижевартовск, 30 апреля 2014 г.). – Новосибирск: ООО агентство «Стбпринт», 2014. – С.96–103.
5. Кубиний Н.Ю. Сучасні методи прогнозного аналізу розвитку економічної системи / Н.Ю. Кубиний, О.А. Федорович, Т.М. Росада, Н.М. Клованич // Науковий вісник Ужгородського університету: зб. наук. праць. Серія «Економіка». – 2013. – Вип. 1 (38). – С. 164 – 167.
6. Носа Н. Інтеграція через 5 країн. Integration across Five Countries. Стратегії та ініціативи Закарпатської області. Strategies and Initiatives of Zakarpattya Region/ N.Nosa//Enhancing Cross-Border Cooperation Between the European Union and Ukraine with regard to Regional Development, Investments and social capital development in the cross-border region. – Presov, 2014. – P.89–101.
7. Стратегія українсько-польського транскордонного співробітництва на період 2007–2015 рр. Polish-Ukrainian cross-border co-operation strategy for years 2007–2015 [Електронний ресурс] // strategic documents. – Lublin, 2007. – 74 с. – режим доступу: [http://iardi.org/wp-content/uploads/2011/10/strategiyaua-pl\\_2007-2015\\_english.pdf](http://iardi.org/wp-content/uploads/2011/10/strategiyaua-pl_2007-2015_english.pdf)
8. Стратегія українсько-словацького транскордонного співробітництва 2020 / [Електронний ресурс] / V.Benc, A.Duleba, Martin Angelovic, Katarina Sira, Tetjana Chavarga, Oleh Luksha, Oksana Stankevich, Ivan Nevci, Nataliya Nosa-Pylypenko, edited by M.Goch and V.Pylypenko. – Uzhhorod: Agency Drim, 2014.-46p.-режим доступу: [http://iardi.org/wp-content/uploads/2011/10/StrategiaCBC\\_SK-UA\\_ENG.pdf](http://iardi.org/wp-content/uploads/2011/10/StrategiaCBC_SK-UA_ENG.pdf)
9. Стратегічне планування як фактор конкурентоспроможності : теоретичний та практичний аспекти : монографія / В. П. Мікловда, Н. Ю. Кубиний, Ф. Ф. Шандор та ін. – Ужгород : Закарпаття, 2011. – 201 с.
10. Стратегічне управління конкурентоспроможністю: епістемологічні підходи та практична проблематика : монографія / В. П. Мікловда, І. Г. Брітченко, Н. Ю. Кубиний. – Полтава : ПУЕТ, 2013. – 307 с.

#### REFERENCES

1. Benc, V., Buzalka J.& Duleba A. (2014). Enhancing Cross - Border Cooperation between the European Union and Ukraine with regard to Regional Development, investments and social capital development in the Cross-Border region. Vishegrad and Ukraine: Geographical and Regional Policy Summer University. Presov: Summer University Almanac, 124 - 126 [in English]
2. Bitusikova, A. (2014). Case Studies from Poland, Slovakia, Hungary and Romania: Socio-Anthropological Approach. Regionalization and Minority Policies in Central Europe. Vienna: Studienverlag, 195 – 199 [in English].
3. Kubiniy, N. Y., Shaverya, M.Y. & Kubiniy, V.V. (2013). Principy modelirovaniya sistemy aktivizacii strategicheskoho potenciala ekonomiki. [Principles of modeling of increased strategic capacity of the economy]. Bul-

- letin of the Polotsk State University. Serie D «Economic and jurisprudence. Economics and Management, 5, 43 – 46 [in Russian].
4. Kubiniy, N.Y., Moshak, S.N. & Kuzmishinova V. (2014). Socialno-ekonomicheskie problemy regiona v usloviyah innovacionnoho razvitiya territoriy [Socio-economic problems of the region in terms of innovative development of territories]. Proceedings from MIM: International scientific-practical conference “Economic development as a platform for strategic competitiveness” (pp.96-103). Novosibirsk “ LLC agency "Stbprint" [in Russian].
  5. Kubiniy, N.Y., Fedorovych., O.A., Rosada, T.M & Klovanych, N.M. (2013). Suchasni metody prognoznoho analizu rozvytku ekonomichnoi sistemy [Modern methods of predictive analysis of the economic system ]. Scientific Bulletin of the Uzhgorod University: Coll. Science. works. Series "Economy", 1 (38), ( pp. 164 – 167). Uzhhorod [in Ukrainian].
  6. Nosa, N.O. ( 2014). Integration across Five Countries. Strategies and Initiatives of Zakarpattya Region. Enhancing Cross-Border Cooperation Between the European Union and Ukraine with regard to Regional Development, Investments and social capital development in the cross-border region. ( pp.89-101). Presov, [in English].
  7. Polish-Ukrainian cross-border co-operation strategy for years 2007-2015 ( 2007).p. 74. Retrieved from [http://iardi.org/wp-content/uploads/2011/10/strategiyaua-pl\\_2007-2015\\_\\_english.pdf](http://iardi.org/wp-content/uploads/2011/10/strategiyaua-pl_2007-2015__english.pdf) [in English].
  8. Benc, V.,Duleba, A., Angelovic, M., Sira, K., Chavarga, T., Luksha, O., Stankevych, O., Hevci, I. & Nosa-Pylypenko, N. ( 2014). The Strategy for Slovak-Ukrainian Cross Border Cooperation Development 2020. Uzhhorod: Agency Drim, (pp.1-46). Retrieved from link: [http://iardi.org/wp-content/uploads/2011/10/StrategiaCBC\\_SK-UA\\_ENG.pdf](http://iardi.org/wp-content/uploads/2011/10/StrategiaCBC_SK-UA_ENG.pdf) [in English]
  9. Miklovda, V. P., Kubiniy, N.Y. & Sandor, F.F. (2011). Zstrategichne planuvannya yak factor konkurentospromozhnosti: teoretychni ta praktychni aspekty: monographiya. [Strategic planning as a factor of competitiveness: theoretical and practical aspects: Monograph]. (pp. 201). Uzhgorod: Transcarpathia [in Ukrainian].
  10. Miklovda, V.P., Britchenko, I.G. & Kubiniy N.Y.( 2013). Strategichne upravlinnya konkurentospromozhnosti: epistemologichni pidhody ta praktychna problematyka: monographiya [Strategic management of competitiveness: epistemologichni approaches and practical issues: Monograph]. ( pp. 307). Poltava: PUET [in Ukrainian].