

Транскордонне співробітництво

УДК 332.122:339.9
JEL R58

О. І. Копилюк, П. Куцаб

Особливості формування і реалізації стратегії розвитку транскордонного співробітництва

Розкрито значення транскордонного співробітництва у соціально-економічному розвитку прикордонних регіонів та обґрунтовано потребу розроблення його стратегічних напрямів. Визначено, що стратегія транскордонного співробітництва має бути одним з розділів державної регіональної та політики прикордонних територіальних утворень, містити основні операційні й тематичні цілі, охоплювати механізм фінансування та характеристику інструментів його забезпечення. Запропоновано авторський підхід до визначення основних етапів процесу формування стратегії транскордонної співпраці на регіональному рівні, розкрито їх зміст, функціональні характеристики та основні засади реалізації. Відзначено, що в практиці формування стратегії транскордонного співробітництва пріоритетне місце займає процедура обґрунтування обсягів і джерел фінансового забезпечення й вибір інструментів фінансування. Акцентовано, що стратегія транскордонного співробітництва, незалежно від ієрархічності її формування, має чітко визначати загальні довгострокові пріоритети співпраці в межах їх конкретизації, часового й фінансового виміру, гнучкості та несуперечливості, а стратегічні цілі мають відображати основні європейські цінності та сприяти конвергенції регіонів країн по обидва боки кордонів, досягненню довгострокових пріоритетів, конкурентних переваг і реалізації тематичних цілей їх розвитку.

Ключові слова: стратегія транскордонного співробітництва, тематичні цілі, фінансове забезпечення, політика регіонального розвитку, суб'єкти та учасники транскордонної співпраці.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку глобальних суспільно-економічних процесів відзначається інтенсифікацією міжнародних відносин і поглибленням взаємозв'язків і співпраці між країнами у фінансовій, соціальній, науково-технічній, культурній та інших сферах життєдіяльності суспільства. Формування спільного світового економічного простору забезпечує якісно нові можливості й для розвитку прикордонних територій на основі впровадження програмних документів, використання відповідних фінансових інструментів співпраці та реалізації стратегії розвитку транскордонного співробітництва, яка б окреслювала пріоритети й спрямовувалась на вирішення спільних довгострокових завдань з базуванням на відповідному фінансовому інструментарії та досягненні взаємних вигод і переваг. Це вимагає координації спільних зусиль суб'єктів та учасників транскордонної співпраці у межах компетенції, визначеної їх національним законодавством, і залишається важливою науковою і практичною проблемою сьогодення.

Аналіз останніх досліджень. Організаційно-економічні засади, інструменти реалізації та пошук напрямів розвитку транскордонного співробітництва неодноразово слугували предметом наукових досліджень вітчизняних і зарубіжних учених, зокрема таких, як: Н. М. Внукова, В. В. Гоблик, С. Герферт, Р. Гуо, В. С. Кравців, Ф. Лан, Н. А. Мікула, Е. Медейрос, К. Пелк, Х. М. Притула, І. З. Сторонянська, В. Б. Тропіна, С. Л. Шульц, Л. Соонса та ін. Їх дослідження достатньою мірою розкривають основні засади здійснення транскордонного співробітництва, його особливості, етапізацію програмних періодів, взаємозв'язок з державною регіональною та політикою розвитку прикордонних територій. Проте залишаються недостатньо висвітленими питання, пов'язані з розробленням стратегічних засад розвитку транскордонного співробітництва з врахуванням необхідності досягнення максимальних спільних вигод у різноманітних напрямках співпраці між прикордонними регіонами.

© О. І. Копилюк, П. Куцаб, 2019.

Метою статті є висвітлення особливостей формування і реалізації стратегії розвитку транскордонного співробітництва та розроблення напрямів її удосконалення.

Основні результати дослідження. Стратегія «Європа-2020» та програма фінансового розвитку на 2014-2020 рр., затверджена Європейською комісією, визначили основні пріоритети й цільові орієнтири у розвитку країн, що базуються на сталому розвитку економіки, соціальному захисті та зайнятості, конкурентоспроможності, «зелених» технологіях, знаннях та інноваціях. ЄС спрямовує зусилля на вирішення 4 стратегічних пріоритетів: розширення, політика сусідства, взаємодія зі стратегічними партнерами, співпраця задля розвитку.

Стратегія розвитку транскордонного співробітництва (ТКС) займає важливе місце на міждержавному, національному, регіональному і місцевому рівнях. На думку С. Герферт, ТКС є формою міжнародної співпраці, що здійснюється шляхом двосторонніх або багатосторонніх взаємовідносин між країнами або регіонами вздовж спільних і неподільних кордонів для досягнення переваг або спільних цілей [1, с. 10]. Спільні цілі автор обґрунтовує з позицій функціональних теорій міжнародних взаємозв'язків, теорій залежностей і неофункціональних підходів і вважає, що базовою метою є підтримка потенціалу транскордонних периферійних територій [1, с. 12].

На думку О. М. Літвішко, транскордонне співробітництво як основа регіональних інтеграційних процесів у різних регіонах світу має свої особливості побудови транскордонної взаємодії, унікальні функціональні наміри акторів, які мотивують транскордонну кооперацію [2, с. 172]. Науковець стверджує, що євро регіони найбільшою мірою становлять собою території співпраці місцевих або регіональних (субнаціональних) акторів, які розміщені на різних сторонах спільного кордону й покликані вирішувати загальні функціональні проблеми і сприяти забезпеченню інтересів усіх учасників сторін у межах відповідних інституційних структур. Євро регіони формуються як транскордонні структури по усьому зовнішньому периметру кордону ЄС трьома основними способами: у межах ЄС, між державами, що входять і не входять в ЄС, і за межами ЄС. Отже, розширення транскордонного співробітництва – це перспективний напрям розвитку як на загальнодержавному, так і на регіональному рівнях у межах реалізації програм регіональної політики.

Варто відзначити наявну взаємоузгодженість стратегічних програм розвитку транскордонного співробітництва як на загальнодержавному, так і на регіональному рівнях. Зокрема, відзначаємо, що в умовах незалежності України уже вироблено позитивний досвід формування стратегій розвитку транскордонного співробітництва на загальнодержавному рівні. І нині чинна Державна програма розвитку транскордонного співробітництва на 2016-2020 рр. № 554 від 23 серпня 2016 р. виокремила основні пріоритетні цілі транскордонної співпраці, шляхи і фінансові засоби їх досягнення [3].

Перспективні напрями транскордонного співробітництва в країнах-членах ЄС регламентовані «Стратегією із сприяння транскордонній і міжтериторіальній співпраці в розширеній Європі», яка забезпечує концептуальні підходи до інтеграції нереалізованих можливостей у країнах по обидва боки кордонів. Перспективні напрями співпраці конкретизуються і у цільових програмах, зокрема програма «Польща – Білорусь – Україна» виокремлює три пріоритети в напрями стратегічного партнерства, а саме:

1. Підтримка соціально-економічної інтеграції прикордонних територій.
2. Поліпшення інноваційності економіки в прикордонному регіоні.
3. Підвищення якості життя на прикордонних територіях [4, с. 36].

На сучасному етапі і на мезорівні розроблені стратегії розвитку регіонів України, які націлені на реалізацію транскордонної співпраці для розвитку зовнішньоекономічної та міжнародної співпраці й розв'язання економічних, культурних, партнерських, безпекоорієнтованих, інфраструктурних, транспортних, екологічних, соціальних, техніко-технологічних та інших проблем у прикордонних регіонах.

Транснаціональною стратегією транскордонного співробітництва є розроблена у 2013 р. Стратегія Люблінського воєводства, Волинської, Львівської та Брестської областей на 2014-2020 рр., що передбачає взаємопроникливість транскордонної співпраці у вирішенні спільних проблем за різними цільовими орієнтирами. Проте варто зазначити, що в умовах сьогодення відсутні єдині підходи до розроблення стратегій транскордонного співробітництва, які мають бути синхронізовані з регіональною політикою розвитку прикордонних регіонів і вирішувати пріоритетні цілі співробітництва у різних сферах.

Стратегія транскордонного співробітництва має бути одним з розділів регіональної політики територіальних утворень і містити не лише основні операційні й тематичні цілі, але й охоплювати механізм фінансування та характеристику фінансових інструментів його забезпечення. На нашу думку, процес формування стратегії транскордонної співпраці на регіональному рівні має охоплювати такі етапи:

1) визначення довгострокових цілей транскордонної співпраці в основних функціональних напрямках: стійкий розвиток, зайнятість, туризм, транспорт, комунікації, екологія, довкілля, безпека, прикордонна інфраструктура тощо;

2) аналіз потенціалу транскордонних регіонів у ретроспективному та стратегічному аспектах з виокремленням матриці SWOT-аналізу;

3) інституційне та управлінське забезпечення транскордонного співробітництва;

4) визначення найбільш раціональних форм ТКС;

5) обґрунтування обсягів і джерел фінансового забезпечення транскордонного співробітництва;

6) вибір інструментів фінансування ТКС;

7) визначення стратегічних альтернатив та обґрунтування стратегії транскордонної співпраці;

8) реалізація, моніторинг, контроль та оцінювання результативності й ризиків транскордонного співробітництва (рис. 1).

Стратегія транскордонного співробітництва, незалежно від ієрархічності її формування, має чітко визначити загальні довгострокові пріоритети співпраці в межах їх конкретизації, часового й фінансового виміру, гнучкості та несуперечливості. Стратегічні цілі мають відображати основні європейські цінності та сприяти конвергенції країн по обидва боки кордонів.

П. Ю. Петров, обґрунтовуючи чотири рівні реалізації транскордонної співпраці, такі як міжнародний, державний, регіональний, місцевий (локальний), запропонував методологію стратегічного управління в межах транскордонного співробітництва як послідовність виконання етапів:

- формулювання стратегії (розвиток загального бачення та формування місії); встановлення довготривалих цілей; визначення, оцінювання та вибір стратегії);
- виконання стратегії (організаційне забезпечення – створення структури управління; маркетингове, фінансове, бюджетне, науково-дослідне та інформаційне забезпечення);
- оцінювання стратегії (аналіз та оцінювання виконання стратегії) [5, с. 183].

Такий підхід до розроблення стратегії є правомірним, але має загальний характер і не відображає низки важливих у процедурному аспекті етапів розроблення стратегії політики транскордонного співробітництва, таких як фінансове забезпечення, інструменти реалізації транскордонного співробітництва, стратегічні альтернативи, стратегічний моніторинг і контроль.

Найбільш важливим при розробленні стратегії вважаємо етап аналізу потенціалу транскордонних регіонів у ретроспективному і стратегічному аспектах. На основі ретроспективного аналізу необхідно розробляти план перспективних дій, урахувуючи наявний стан справ, і узгоджувати стратегічні альтернативи в аспекті їх відповідності ризикам, загрозам і небезпекам.

Інноваційною формою стратегічного планування є форсайт. Форсайт – це систематичний, спільний процес побудови бачення майбутнього, націлений на підвищення якості прийнятих на певний момент рішень і прискорення спільних

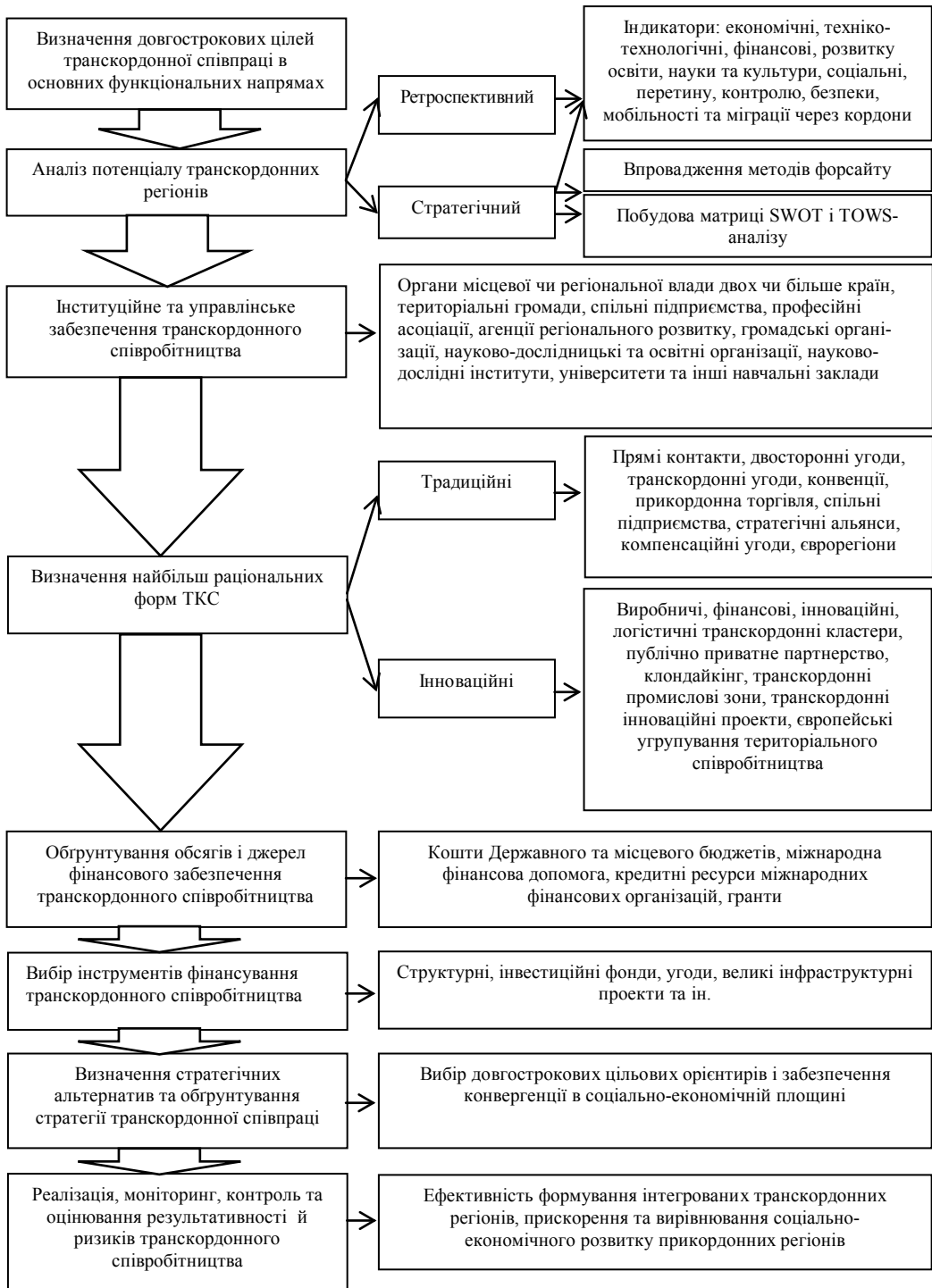


Рис. 1. Процес формування стратегії транскордонного співробітництва

Розроблено авторами.

дій. Ідеологія форсайту походить від конвергенції тенденцій сучасних розробок у сфері політичного, стратегічного аналізу і прогнозування [6].

Правомірним вважаємо підхід М. Г. Цедік, згідно з яким систематизовано методи форсайту, такі як: SWOT аналіз, метод Делфі, експертні панелі, сканування, брейнстормінг (мозковий штурм), дорожні карти, дерево релевантності тощо. [7, с. 257].

Використання SWOT-аналізу у розробленні стратегій транскордонного співробітництва уже має прикладне значення і досвід впровадження у програмі ТКС «Польща – Білорусь – Україна», у межах якої чітко виокремлено сильні сторони і шанси, можливості та обмеження транскордонного співробітництва, а також шанси та загрози, які можуть виникати у зовнішньому середовищі. На основі SWOT-аналізу застосовано TOWS-аналіз, який дозволив оцінити взаємодію факторів SWOT аналізу. Для цього можливості були поєднані з шансами, а обмеження з загрозами. Відповідні ваги були такими: 0,8 – внутрішні фактори можливостей і обмежень і 0,2 – зовнішні фактори шансів і загроз [8].

На підставі SWOT, TOWS-аналізу та кількісного оцінювання їх результатів формується таблиця з відображенням частоти і сили взаємозалежності й впливу матричних полів за підсумками проведеного аналізу. У програмних документах рекомендовано чотири типи стратегій:

- «Агресивна» стратегія: використання можливостей / шансів і сильних сторін;
- «Конкурентна» стратегія: можливостей / шансів і слабких сторін;
- «Консервативна» стратегія: нейтралізація загроз / обмежень за рахунок сильних сторін;
- «Оборонна» стратегія: нейтралізація загроз / обмежень і зменшення слабких сторін.

У розробленні стратегічних напрямів розвитку транскордонного співробітництва вагоме місце посідає інституційне та управлінське його забезпечення.

Інституції транскордонного співробітництва залежно від місця розташування управлінських повноважень охоплюють міждержавні (міжнародні), національні (державні) і недержавні організації й структури.

У межах розроблення стратегій ЄС інституційний підхід як процес між-регіональної інтеграції передбачав поступову передачу законодавчих і адміністративних повноважень від національних органів влади до наднаціональних, зокрема європейських. Така стратегія інтеграції, розроблена ЄС, передбачає зміну механізму перерозподілу фінансових ресурсів від технократичного (єврократичного) до централізованого, який забезпечить мінімізацію регіональних диспропорцій [9].

На нашу думку, до інституційного забезпечення транскордонного співробітництва в умовах децентралізації й новітніх підходів здійснення регіональної політики доцільно віднести органи місцевої чи регіональної влади двох чи більше країн, територіальні громади, спільні підприємства, професійні асоціації, агенції регіонального розвитку, громадські організації, науково-дослідницькі та освітні організації, науково-дослідні інститути, університети та інші навчальні заклади.

Яскравим представником комплексно-методологічно підходу у вивченні транскордонної взаємодії є Ронджин Гуо, який в своїх працях не лише намагається дослідити чисельні сторони транскордонної взаємодії (історичні, політичні, культурні економічні тощо), але й пропонує спеціальну методологію для проведення такого роду аналізу. Зокрема, виходячи з критеріїв інституціональної зрілості відносин між учасниками транскордонної співпраці, пропонується вирізняти п'ять моделей її розвитку, кожна з яких характеризується особливостями врахування інтересів суб'єктів та цілями співробітництва.

Перша модель – одноосібного управління процесами транскордонного співробітництва – притаманна таким взаємовідносинам між партнерами, коли лише один з них управляє бізнес-процесами, а інші лише отримують відповідну частку доходів. Друга модель – паралельного розвитку – є типовою для тих ситуацій, за яких всі партнери беруть участь у бізнес-процесах. Третя модель передбачає створення окремої, юридично незалежної особи, яка б і займалась реалізацією

проекту транскордонного співробітництва, тому її можна назвати моделлю спільного підприємництва. Четверта модель отримала назву спільновладної відповідальності, оскільки транскордонний проект реалізується під наглядом (з обох сторін) влади найвищого, державного рівня. Нарешті, у деяких випадках доцільно застосовувати п'яту модель, яка отримала назву трастової, оскільки формально прикордонні країни передають право управляти своїми ресурсами під час реалізації спільного проекту третій стороні [10].

Під час розроблення стратегії ТКС необхідно вибрати найбільш раціональні форми, які, на нашу думку, доцільно розглядати з позицій традиційних, інноваційних і концептуальних засад кооперації регіонів.

Слід виокремлювати транскордонну кооперацію (cross-border cooperation), що становить собою співпрацю регіонів по обидва боки кордону, до якої залучені регіональні та місцеві органи влади, інші організації у прикордонні та міжрегіональну кооперацію (interregional cooperation), яка становить суб'єктно-орієнтовану співпрацю через національні кордони між регіональними і місцевими органами влади та іншими організаціями, які можуть бути розташовані в будь-якому місці державної території. Новітніми формами міжрегіональної кооперації визнано нові просторові форми економічної інтеграції, такі як: «працюючі співтовариства», «трикутники зростання», «великі регіони», які дозволяють інтегрувати великі за географічним розташуванням регіони, що володіють взаємодоповнючими видами ресурсів і сприяють розвитку зовнішньої торгівлі та інвестицій.

Інноваційними формами ТКС вважаємо: виробничі, фінансові, інноваційні, логістичні транскордонні кластери, публічно-приватне партнерство, клондайкінг, транскордонні промислові зони, транскордонні інноваційні проекти, європейські угруповання територіального співробітництва.

У практиці формування стратегії транскордонного співробітництва пріоритетне місце займають етапи обґрунтування обсягів і джерел фінансового забезпечення і вибір інструментів фінансування.

Визначення стратегічних альтернатив є важливим етапом формування стратегії транскордонної співпраці, який базується на необхідності оцінювання можливостей, загроз, ризиків, рівня взаємопроникливості транскордонних ринків, розвинутості транскордонної інфраструктури, розбіжностей у інституційно-правовому забезпеченні регіонів по обидва боки кордону, можливостей їх конвергенції у різних аспектах соціально-економічної діяльності, оцінювання рівня фінансової спроможності органів місцевого самоврядування й інших характеристиках, які найбільшою мірою відображають цілі транскордонної співпраці.

Альтернативні стратегічні аспекти транскордонного співробітництва охоплюють:

- взаємоузгодженість і вибір довгострокових цільових орієнтирів на мега-, макро-, мезо- й мікрорівнях;
- взаємозв'язок державної економічної, регіональної, грошово-кредитної, фінансової політики з стратегічними пріоритетами розвитку транскордонного співробітництва;
- визначення перспективних цілей розвитку транскордонного співробітництва у стратегіях розвитку транскордонних регіонів обох країн;
- необхідність відповідного фінансового забезпечення та інструментів його реалізації у межах стратегії розвитку ТКС на різних ієрархічних рівнях управління;
- ідентифікацію ризиків транскордонної співпраці, оцінювання рівня її безпеки та ефективності;
- формування інституцій, які забезпечуватимуть реалізацію стратегій транскордонного співробітництва по обидва боки кордону.

Процес формування стратегії ТКС передбачає її реалізацію, моніторинг, контроль, оцінювання результативності й ризиків. Цей етап передбачає дослідження ефективності здійснення ТКС, ступеня конвергенції та інтегрованості

транскордонних регіонів у контексті управління ризиками, які супроводжують цей процес.

Вважаємо, що ризики транскордонного співробітництва необхідно систематизувати в межах глобальних, національних, макроекономічних, ризиків форс-мажорних ситуацій, політичних й інших, а також квантифікованих (які піддаються кількісному оцінюванню) і неквантифікованих. Найбільш характерними ризиками ТКС є фінансові, стратегічні, операційні, ризики загроз і небезпек, ризики транскордонної дивергенції.

Висновки. Отже, запропонована стратегія розвитку транскордонного співробітництва, яка базується на послідовності етапів щодо формування й реалізації управлінських рішень, дозволить забезпечити досягнення довгострокових пріоритетів, конкурентних переваг і досягнення задекларованих тематичних цілей розвитку прикордонних територій. Це дозволить розробляти довгостроковий план дій і комплекс заходів щодо розширення співпраці в цілях розвитку, політики сусідства, взаємодії зі стратегічними партнерами тощо.

Подальші дослідження у цьому напрямі мають спрямовуватись на обґрунтування типів стратегій, розроблення інструментарію вибору найбільш раціональних з точки специфіки прикордонних регіонів стратегічних альтернатив та їх оцінювання.

Список використаних джерел

1. Gerfert S. *Cross-Border Cooperation: Transforming Borders*. 2009. 45 p. URL: https://essay.utwente.nl/60149/1/BSc_S_Getfert.pdf
2. Литвишко О. М. Модели и формы трансграничного сотрудничества. *Каспийский регион: политика, экономика, культура*. 2015. № 2(43). С. 171-178.
3. Державна програма розвитку транскордонного співробітництва на 2016-2020 роки. Затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 23 серпня 2016 р. № 554. *Урядовий портал*: сайт. URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/249264044>.
4. Експертний звіт щодо Програми Транскордонного Співробітництва Польща – Білорусь – Україна 2014-2020 рр. *Centrum Europejskich Studiów Regionalnych i Lokalnych*: сайт. URL: http://www.euroreg.uw.edu.pl/dane/web_euroreg_publications_files/5215/report_full_pl-by-ua_ukr_30-10-2013.pdf
5. Петров П. Ю. Стратегічне забезпечення транскордонного співробітництва. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2014. Вип. 3(107). С. 181-188.
6. Practical Guide to Regional Foresight. *European Communities*: Website. 2001. Retrieved from: <http://foresight.jrc.ec.europa.eu/documents/eur20128en.pdf>
7. Цедік М. Г. Форсайт як метод стратегічного планування регіонального розвитку в сфері транскордонного співробітництва в Україні. *Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія: Економіка*. 2012. Вип. 4. С. 255-261.
8. *Програма транскордонного співробітництва Польща – Білорусь – Україна на 2014-2020*: сайт. 2014. URL: <https://www.pbu2020.eu/ua/pages/251>
9. Макогон Ю. Некоторые аспекты развития трансграничного сотрудничества на восточных границах Украины. *Docplayer*: сайт. 2008. URL: <http://docplayer.ru/31386498-Nekotorye-aspekty-razvitiya-transgranichnogo-sotrudnichestva-na-vostochnyh-granichah-ukrainy.html>
10. Rongxing G. *Cross-Border Resource Management: Theory and Practice*. National Institute of Urban Affairs, SAGE Publications, 2012. URL: <http://euasagepub.com>

References

1. Gerfert, S. (2009). *Cross-Border Cooperation: Transforming Borders*. Retrieved from https://essay.utwente.nl/60149/1/BSc_S_Getfert.pdf.
2. Litvishko, O. M. (2015). Modeli i formy transgranichnogo sotrudnichestva [Models and forms of cross-border cooperation]. *Kaspiyskiy region: politika, ekonomika, kul'tura – Caspian region: politics, economy, culture*, 2(43), 171-178. [in Russian].
3. Derzhavna prohrama rozvytku transkordnonoho spivrobitnytstva na 2016-2020 roky [State program for the development of cross-border cooperation for 2016-2020] (2016). Adopted on 2016, Aug 23, 554. *Government portal*: Website. Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/249264044> [in Ukrainian].
4. Ekspertnyi zvit shchodo Prohramy Transkordnonoho Spivrobitnytstva Polshcha – Bilorus – Ukraina 2014-2020 rr. [Expert report on the European Neighborhood Instrument for the Trans-Border Cooperation Program Poland-Belarus-Ukraine 2014-2020] (2013). *Centrum Europejskich Studiów Regionalnych i Lokalnych*: Website. Retrieved from http://www.euroreg.uw.edu.pl/dane/web_euroreg_publications_files/5215/report_full_pl-by-ua_ukr_30-10-2013.pdf [in Ukrainian].

5. Petrov, P. Yu. (2014). Stratehichne zabezpechennya transkordonnoho spivrobitnytstva [Strategic provision of cross-border cooperation]. In *Sotsialno-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy [Socio-economic problems of the modern period Ukraine]*: Vol. 3(107) (pp. 181-188). [in Ukrainian].
6. Practical Guide to Regional Foresight (2001). *European Communities*: Website. Retrieved from: <http://foresight.jrc.ec.europa.eu/documents/eur20128en.pdf>
7. Tsedik, M. H. (2012). Forsayt yak metod stratehichnoho planuvannya rehional'noho rozvytku v sferi transkordonnoho spivrobitnytstva v Ukraini [Foresight as a method of strategic planning of regional development in the field of cross-border cooperation in Ukraine]. In *Naukovyy visnyk Akademiyi munitsypal'noho upravlinnya. Seriya: Ekonomika [Scientific Herald of the Academy of Municipal Management. Series: Economics]*: Vol. 4 (pp. 255-261). [in Ukrainian].
8. Prohrama transkordonnoho spivrobitnytstva Pol'shcha-Bilorus'-Ukrayina 2014-2020 [Poland-Belarus-Ukraine Cross-Border Cooperation Program 2014-2020]: Website (2014). Retrieved from <https://www.pbu2020.eu/ua/pages/251> [in Ukrainian].
9. Makogon, Yu. Nekotoryye aspekty razvitiya transgranichnogo sotrudnichestva na vostochnykh granitsakh Ukrainy [Some aspects of the development of crossborder cooperation on the eastern borders of Ukraine] (2008). *Docplayer*: Website. Retrieved from <http://docplayer.ru/31386498-Nekotorye-aspekty-razvitiya-transgranichnogo-sotrudnichestva-na-vostochnyh-granichah-ukrainy.html> [in Russian].
10. Rongxing, G. (2012). *Cross-Border Resource Management: Theory and Practice*. National Institute of Urban Affairs, SAGE Publications. Retrieved from <http://euasagepub.com>

Kopylyuk O. I., Kucab P. Features of the formation and implementation of the cross-border cooperation development strategy.

The importance of cross-border cooperation in the socio-economic development of the border regions is emphasized and the need to develop its strategic directions is grounded. The authors confirm that the strategy of cross-border cooperation should be one of the sections of the state regional policy and policy of the border territorial entities, should contain key operational and thematic objectives, cover the financing mechanism and features of the instruments for its provision. The author's approach to the definition of the main stages of the process of formation of the cross-border cooperation strategy at the regional level is proposed, their content, functional characteristics and key parameters for the implementation of the measures are disclosed. According to the author's approach, the process of forming of cross-border cooperation strategy at the regional level should include the following steps: 1) identification of long-term goals of cross-border cooperation in the main functional areas: sustainable development, employment, tourism, transport, communications, environment, security, border infrastructure, etc.; 2) analysis of potential of transboundary regions in the retrospective and strategic aspects with specification of the matrix of SWOT analysis; 3) institutional and managerial support for cross-border cooperation; 4) determination of the most rational forms of CBC; 5) justification of volumes and sources of financial support of cross-border cooperation; 6) selection of CBC financing instruments; 7) definition of strategic alternatives and justification of the strategy of cross-border cooperation; 8) implementation, monitoring, control and evaluation of the impact and risks of cross-border cooperation. The process of forming of CBC strategy involves its implementation, monitoring, control, evaluation of performance and risks. This stage involves the study of the effectiveness of the CBC implementation, the degree of convergence and integration of transboundary regions in the context of risk management that accompanies this process. The strategy of cross-border cooperation should clearly define the overall long-term priorities of cooperation in terms of their specificity, time and financial dimension, flexibility and consistency. Strategic goals should reflect the basic European values and promote convergence of the regions of the countries on both sides of the border.

Keywords: cross-border cooperation strategy, thematic objectives, financial support, regional development policy, subjects and participants in cross-border cooperation.

Копилюк Оксана Іванівна – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансово-економічної безпеки та банківського бізнесу Львівського торговельно-економічного університету (e-mail: kopylyuk@ukr.net, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0977-1309>).

Kopylyuk Oksana Ivanivna – Dr. Sci. (Econ.), Prof., Head of the Department of Financial and Economic Security and Banking Business of the Lviv University of Trade and Economics.

Куцаб Пйотр – здобувач ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього» НАН України (e-mail: kucab1@wp.pl, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0823-4552>).

Kucab Piotr – Applicant of the Dolishniy Institute of Regional Research of NAS of Ukraine.

Надійшло 07.03.2019 р.