

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-16>

УДК 334.02:332.12

ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА У СФЕРІ СМАРТ-СПЕЦІАЛІЗАЦІЇ РЕГІОНІВ

STATE POLICY IN THE SPHERE OF REGIONAL SMART SPECIALIZATION

Кудин Соломія Ігорівнакандидат економічних наук, доцент,
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0411-4000>**Федик Мар'яна Володимирівна**кандидат економічних наук,
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1067-6843>**Kudyn Solomiya, Fedyk Mariana**

Ivan Franko National University of Lviv

Стаття присвячена розвитку державної політики у сфері смарт-спеціалізації регіонів. Мета дослідження – розробити заходи удосконалення державної регіональної політики у сфері смарт-спеціалізації. Для досягнення мети у процесі дослідження використовуються загально-наукові методи пізнання такі як аналіз (аналіз наукової літератури та експертних думок), синтез (виділення ключових ідей, проблем), індукція та дедукція (на основі вивчення зарубіжного досвіду виокремлення напрямів державної політики у сфері смарт-спеціалізації, що будуть адаптованими до умов регіонального розвитку України в умовах післявоєнного відновлення). У процесі дослідження визначено актуальність смарт-спеціалізації як ключового напрямку інноваційного розвитку регіонів; показано суть смарт-спеціалізації та виокремлено її переваги серед інших напрямів інноваційного регіонального розвитку. За результатами проаналізованого зарубіжного досвіду смарт-спеціалізації регіонів Німеччини, Іспанії, Польщі, Фінляндії, Франції, Румунії визначено можливі напрями смарт-спеціалізації в Україні. Стаття містить дослідження поточного стану реалізації політики смарт-спеціалізації регіонів та відображає результати першого етапу збору інформації про інноваційний розвиток Харківської, Одеської, Запорізької областей. У дослідженні зазначається, що результати досліджень повинні бути адаптованими до умов післявоєнного відновлення. В окремих випадках вони вимагають повністю нових досліджень, актуальних майбутній економічній, демографічній та ринковій ситуації в країні. Незалежно від вибору стратегії інноваційного розвитку регіону державна політика повинна бути націлена на результативність, що вимагає повної реорганізації, зміни інструментів, методів та підходів державного управління. Наукову новизну формують практичні рекомендації з вирішення ідентифікованих проблем смарт-спеціалізації регіонального розвитку. Практичне значення дослідження полягає у можливості його реалізації у процесі побудови стратегій регіонального розвитку, що націлені на формування інноваційних кластерів за участі держави, громади та бізнесу.

Ключові слова: смарт-спеціалізація, регіональний розвиток, інновації, кластери.

The article is devoted to the development of public policy in the sphere of regional smart specialization. The aim of the study is to develop measures for improving the state regional policy in the sphere of smart specialization. To achieve the goal during the study general scientific methods of knowledge are used, for example, analysis (analysis of scientific literature and expert opinions), synthesis (identification of key ideas, problems), induction and deduction (based on the study of foreign experience help determine the directions of public policy in the field of smart specialization, which will be adapted to the conditions of regional development of Ukraine in the conditions of post-war reconstruction). The study identifies the actual smart specialization as a key direction of innovative regional development; shows the essence of smart specialization and identifies its advantages among other directions of innovative regional development. The results of the analyzed foreign experience of smart specialization in the regions of Germany, Spain, Poland, Finland, France, Romania identified possible directions of smart specialization in Ukraine. The article contains a study of the implementation of smart specialization policy and reflects the results of the first stage of collecting information about the innovative development of Kharkiv, Odessa and Zaporozhye regions.

The research notes that the research results should be adapted to the conditions of post-war reconstruction. In some cases they require completely new researches, relevant to the future economic, demographic and market situation in the country. Regardless of the strategy of innovative development of the region, the state policy should be aimed at effectiveness, which requires complete reorganization, changes in the tools, methods and approaches of public administration. The scientific novelty is formed by practical recommendations for solving the identified problems of smart specialization for regional development. The practical significance of the study lies in the possibility of its implementation in the building of regional development strategies aimed at the formation of innovation clusters with the participation of government, society and business.

Keywords: smart specialization, regional development, innovation, clusters.

Постановка проблеми. Регіональний смарт-розвиток є достатньо актуальним науковим питанням для дослідження, що має вагоме практичне значення для органів публічного адміністрування, які прагнуть прискореного розвитку регіонів із використанням інноваційних технологій. Ця технологія активно використовується у прогресивних європейських країнах і є чудовим прикладом, як розвивати регіон за рахунок злагодженої командної роботи, прозорих правил гри, чітких завдань та повної підтримки громади. Через це технологія смарт-спеціалізації є складною, багатоетапною, вимагає постійного моніторингу, контролю, затрат коштів, матеріальних та трудових ресурсів. Ефективний смарт-розвиток вимагає кардинально нових моделей публічного адміністрування, яких поки що в Україні практично бракує. Однак зарубіжний досвід показує, що смарт-розвиток не є утопічним та недосяжним планом регіонального розвитку. Щоб досягнути таких цілей за ініціативи громади обираються ефективні адміністративні команди, що здатні ефективно управляти регіоном: вони формують координаційні групи, шукають інвесторів, гранти, міжнародні організації, працюють із бізнесом з однією метою – покращити добробут власних громадян. На жаль, в Україні недостатньо прогресивних громад, які обирають ефективну місцеву владу, що здатна інтенсивно розвивати регіони. Тому формування смарт-спеціалізації регіонів за відсутності кардинальних змін у державному управлінні якщо й буде відбуватися, то, швидше, на рівні проєктів, пропозицій, можливо створення законодавчої бази, підготовчих заходів, однак по факту залишатиметься невиразним та маловідчутним для громади.

В довоєнний час в Україні були спроби смарт-спеціалізації на основі формування кластерів. За ініціативи міжнародних організацій були організовані перші етапи побудови таких кластерів – збір інформації та аналітика, які дали рекомендації про перспективні напрями інноваційного розвитку у деяких

регіонах. Практика показує, що розвивати інноваційно можна будь-який регіон України, оскільки кожен із них має свій природний, ресурсний, соціальний, культурний чи технічний потенціал. Через це справа ефективної реалізації державної політики у сфері смарт-спеціалізації регіону – лише у бажанні, натхненні, цілеспрямованості регіонального уряду, що здатен ефективно втілювати ідеї громадськості.

Проблема набула особливої гостроти в умовах війни між Україною та Росією, коли вже зараз в 2022 році, в період знищення інфраструктури і активних бойових дій, необхідно формувати стратегії відновлення регіонів. Першочерговим завданням адміністрацій повинно стати не просто відновлення старих виробничих потужностей, та відновлення колишніх інфраструктурних об'єктів. В такий важливий час потрібно формувати умови для прискореного інноваційного розвитку регіонів, і найбільш доречно це робити засобами смарт-спеціалізації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питання смарт-спеціалізації регіонів є широко досліджуваним у науковій літературі, оскільки наукові дослідження в цій галузі є затребуваними у державних органах управління, що формують стратегії регіонального розвитку. Ця сфера досліджується зі сторони впливу на життя домашніх господарств Березіною О. Ю. [1], зі сторони практики європейського досвіду – Березняком Н. В. [2], зі сторони вибору напрямів смарт-спеціалізації регіонів – Гончаровою К. В., Варламовою О. А., Лантухом О. В. [3] та Яремко Л. А. [9]. Ця тема є актуальною у наукових колах європейських країн, що мають практику смарт-спеціалізації як напряму регіонального розвитку [10–11]. З метою дослідження поточного стану державної політики у сфері смарт-спеціалізації було вивчено також низку вітчизняного законодавства, а також проєкти регіонально розвитку, презентовані координаторами смарт-розвитку на замовлення міжнародних організацій [5; 7; 8].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на достатньо ґрунтовно описану методологію смарт-спеціалізації як у науковій, так і в спеціальній літературі, недостатньо уваги приділено смарт-спеціалізації регіонів як ключового напрямку відновлення економіки після війни.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета дослідження – розробити заходи удосконалення державної регіональної політики у сфері смарт-спеціалізації.

Для досягнення мети у процесі дослідження будуть виконані такі завдання: 1) визначено актуальність смарт-спеціалізації; 2) систематизовано ключові переваги смарт-спеціалізації для стейкхолдерів; 3) проаналізовано приклади зарубіжного досвіду смарт-спеціалізації регіонів; 4) здійснено аналіз поточного стану та можливості смарт-спеціалізації регіонів в Україні; 5) виокремлено ключові проблеми та запропоновано практичні рішення з удосконалення державної політики у сфері смарт-спеціалізації регіонів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Регіональний розвиток сьогодні є основою побудови успішних країн, що використовують свій ресурсний потенціал з метою забезпечення добробуту існуючого населення та майбутніх поколінь. Основою регіонального розвитку, як і розвитку на будь-якому рівні держави, в умовах стрімкого науково-технічного прогресу, є інновації. При цьому, коли мова йде про інновації маються на увазі не лише передові технології у виробництві, однак і нові технології публічного управління, управління проектами, соціальної роботи, інформаційного забезпечення, логістики, фінансів тощо.

Інноваційна програма розвитку розробляється урядом кожної розвиненої країни. При цьому для того, щоб реалізувати цю програму, відбувається переформатування структури державного управління, зокрема регіонального управління з метою формування нової державної політики, що здійснюється не за старими стандартами. В 2020 році Європейською Комісією було започатковано ініціативу «Інноваційний Союз», в основі якої було реалізовано концепцію регіональної смарт-спеціалізації. В межах цього підходу визначаються пріоритети регіонального розвитку в сфері інновацій для того, щоб створювати інноваційні продукти, що відповідають сучасним запитам суспільства. Використання смарт-підходу у регіональному розвитку в теорії повинно: 1) розвинути збалансова-

ність регіонального розвитку; 2) сформувати основу для створення нових робочих місць; 3) вивести адміністративні послуги на новий рівень; 4) забезпечити екологічну стабілізацію [1]. Можна стверджувати, що ідея смарт-спеціалізації проникає у всі сфери громадського життя, удосконалюючи його у відповідності до запитів суспільства, ресурсних та фінансових можливостей.

Перейдемо до визначення суті смарт-спеціалізації регіону. Смарт-спеціалізація, від англійського Smart Specialisation Strategy (S3) є державною політикою, що націлена на удосконалення взаємодії між урядом та бізнесом, науково-технічними установами та громадськістю. Це новий вид взаємодії, який дозволяє створювати сприятливі умови для розвитку підприємницької діяльності та забезпечувати ефективну взаємодію між освітнім сектором та бізнесом. В основі цієї стратегії лежить кластеризація як основний засіб для впровадження цієї стратегії [2].

Про переваги реалізації інноваційної стратегії регіонального розвитку шляхом смарт-спеціалізації говорить численна кількість експертів та науковців. При цьому переваги успішної взаємодії стейкхолдерів відчуватиме кожен із учасників. Розглянемо їх на рис. 1.

Разом з тим, незважаючи на зазначені переваги, створення смарт-спеціалізації є завданням складним, тому для багатьох регіонів, територіальних громад є недоступними. В цілому навіть у розвинених країнах до смарт-спеціалізації вдаються тільки одиничні регіональні спільноти. Для того, щоб розуміти напрями регіонального розвитку засобами смарт-спеціалізації в Україні, необхідно дослідити успішних європейський досвід.

Баварія (Німеччина). Найбільш розвинений регіон Європи, що має найвищий ВВП завдяки реалізованій смарт-спеціалізації між державою, наукою та бізнесом. Це один із найбільш інноваційних регіонів, що розвиває наукові університетські та позауніверситетські дослідження. Найбільш розвиненими галузями є машинобудування, легка промисловість. Тут зосереджені основні офіси BMW, Audi, MAN, Siemens, Puma, Adidas тощо. Основними пріоритетними галузями розвитку є біологічна наука, екологічні технології, розумні та нанотехнології, робототехніка, кібербезпека тощо [7].

Басконія (Іспанія). Кластерні утворення між бізнесом, освітою, державою. Кластерна галузь: транспорт, автомобілебудування, аерокосмічна, металообробна промисловість.



Рис. 1. Переваги смарт-спеціалізації для стейкхолдерів

Джерело: систематизовано авторами

Суміжними до основної стали енергетична галузь, біонаука. Оскільки регіон має успішний досвід, його перспективним кластером майбутньої реалізації є агро-промисловість [7].

Підляшське воєводство (Польща). Уряд цього регіону сформував кластер між підприємцями та державою. При цьому тут зроблено акцент на розвиток не однієї галузі, а кількох, найбільш пріоритетних у регіоні. Основними напрямками спеціалізації є агро-промисловість, металообробка, екологічні науки, медичний сектор [10].

Лапландія (Фінляндія). Взаємодія між урядом та бізнесом завдяки формуванню програм доступності та можливості міжнародного фінансування. Сфера спеціалізації: переробка природних ресурсів Арктики, добувна промисловість, використання природних ресурсів з метою туризму. Область майбутніх спеціалізацій: біоекономіка, використання золи [1].

Стратегія шести міст (Фінляндія). Ініціатива, що об'єднала декілька фінських міст в одну агломерацію, що працює над пілотними проектами, котрі отримали фінансування від ЄС. Основна сфера діяльності: робототехніка та екологічні проекти. Найуспішнішими продуктами є роботизовані автобуси та кліматичні вулиці, що мають суттєво нижчий рівень викиду парникових газів [1].

Долина Лаури (Франція). Взаємодія між урядом та бізнесом завдяки формуванню програми LAVOISIER [11]. Основними сферами спеціалізації є енергозберігаючі технології, косметологія та біофармацевтичні препарати, туризм.

Екстремадура (Іспанія). За активної співпраці держави, фермерів та наукових організацій у регіоні здійснюється пріоритизація розвитку сироваріння. Місцевий сир La Torta del Casar є результатом праці фермерів за участі

наукових експериментів та школи навчання фермерів за підтримки держави.

Тімішоара (Румунія). Співпраця між державою та сферою ІТ. У регіоні створено інкубатор стартапів для початківців, що бажають розвивати цифрові технології. Підприємці отримують матеріально-технічне забезпечення та послуги консолідації обліково-податкової звітності [20].

Отже, проаналізувавши державну політику європейських країн можна визначити декілька сценаріїв розвитку смарт-спеціалізації регіонів, котрі можна реалізувати в Україні:

- держава – бізнес;
- держава – громада;
- держава – бізнес – наука;
- держава – громада – наука – бізнес.

Перші два варіанти співпраці є найбільш простими структурами смарт-спеціалізації, яка передбачає швидкий запуск ініціативи та її реалізації. Для залучення до регіонального розвитку закладів освіти та науково-технічних установ потрібно значно більше часу та зусиль, однак такі агломерації дозволяють реалізувати масштабні проєкти.

На сьогодні Україна веде підготовку до організації простих форм смарт-спеціалізації. Такі заходи здійснюються в рамках програми розвитку та інтеграції та управління дослідницького центру Європейської Комісії Дирекції з розвитку та інновацій, а також в рамках Порядку розроблення Державної стратегії регіонального розвитку України і плану заходів з її реалізації [6]. За результатами аналізу було обрано три пріоритетні регіони: Харківську область, Запорізьку та Одеську.

Харківська область. Для того, щоб визначити пріоритизацію смарт-спеціалізації потрібно було дослідити бізнес-процеси в регіоні. За результатами не виявлено чітких лідерів, однак 3 галузі мають ознаки лідируючих:

- виробництво абразивів;
- виробництво машин та обладнання спеціального призначення та військового призначення;
- комп'ютерне програмування.

У майбутньому потенціал розвитку має виробництво продовольчих товарів, поліграфічна промисловість, виробництво хімічної продукції, виробництво техніки та обладнання для сільського господарства.

Одеська область. Аналіз бізнес-процесів регіонів показав найбільший показник зайнятості та виробництва у галузі виробництва залізничного транспорту, транспортної галузі. Інноваційний потенціал форму-

ють галузі харчової промисловості, зокрема переробки сільськогосподарської продукції, виробництва хімічної продукції, кабелю, виробництво машин та обладнання сільськогосподарського та лісового призначення, виробництво медичного обладнання.

Запорізька область. Найбільш активною на сьогодні є галузь ремонту та технічного обслуговування металевих виробів, машин та обладнання. Інноваційний потенціал формують виробництво продовольчих продуктів, виробництво коксу та продуктів нафтопереробки, хімічної продукції, вогнестійких виробів, виробництва чавуну та сталі, інструментів, кабелю, машин, обладнання, повітряних та космічних літальних апаратів.

Активність дій з розвитку смарт-спеціалізації регіонів була відзначена в Україні впродовж 2014–2016 років, коли активісти програми здійснювали підготовку до її реалізації в межах кількох регіонів. Практика показала, що однієї аналітики та ідентифікації пріоритетних напрямів інноваційного розвитку є замало. Щоб програма була організована, потрібна повна реорганізація публічних інституцій. Окрім цього, потрібно створювати нові інструменти, технології та підходи регіонального розвитку [8], з якими діючі органи влади незнайомі.

Проблема розвитку смарт-спеціалізації ще більше актуалізувалася в умовах кризи 2020–2022 років, коли кожен регіон зіткнувся спершу з проблемою протистояння пандемії, а потім з воєнними діями. Особливо гостро зіткнулися із прямою воєнною агресією зі сторони Росії згадані вище регіони: Харківська, Одеська та Запорізька області, які потребуватимуть в подальшому інвентаризації збереженого бізнесу та побудови нових, інноваційних напрямів регіонального розвитку.

В умовах післявоєнного регіонального відновлення Міністерство регіонального розвитку з використанням підходу смарт-спеціалізації повинно буде здійснювати заходи з:

- побудови регіональної політики та зміцнення її стійкості в умовах непередбачених, форс-мажорних обставин, з врахуванням посилення безпеки регіонів;
- здійснити заходи з можливості використання сучасних інструментів регіональної політики за новими стандартами, а не старими, установленими традиціями довоєнного періоду;
- мзабезпечити координацію формування регіональних програм розвитку за підтримки міжнародних фондів та організа-

цій, що інвестуватимуть у відбудову міст та регіонів.

Державна програма регіонального розвитку до 2020 року передбачала розвиток практично кожного регіону. Основний акцент при цьому робиться на великих виробництвах, що можуть приносити левову долю до місцевого та державного бюджету. Однак необхідно зазначити, що великі виробництва та заводи знаходяться не в кожному місті чи регіоні. Саме тому, для того, щоб розвивати кожен регіон, потрібно здійснювати програми з підтримки малого підприємництва. Основні зусилля у цьому процесі повинні прикладатися на процес підприємницького відкриття – EDP (Entrepreneurial discovery process) [5].

Ідея EDP є ключовим методом смарт-спеціалізації будь-якого міста чи регіону. Для того, щоб реалізувати його, потрібно ство-

рювати команду ініціаторів та координаторів процесу, які повинні постійно стимулювати населення для втілення їх підприємницького потенціалу. Найскладнішим етапом реалізації цієї програми є ідентифікація потенційних стейкхолдерів, оскільки в умовах тотальної недовіри до всіх провладних ініціативних проєктів з підтримки бізнесу, творчі та ініціативні люди без підприємницького досвіду можуть ігнорувати будь-які медійні заклики до організації зустрічей. Разом з тим, якщо координатори процесу самостійно виявлятимуть ініціативу і здійснюватимуть індивідуальну роботу з підприємцями, то зібрати команду для інноваційного розвитку реально. Складність роботи на цьому етапі полягає у відсутності методології виявлення активних підприємців, а тому ця справа є виключно творчим процесом, котрий можливо реалізувати завдяки

Таблиця 1

Етапи формування програми регіональної смарт-спеціалізації

Етап	Зміст	Практичні дії
Формування групи	Затвердження координаційної групи на рівні області та визначення пріоритетного напрямку розвитку відповідно до проведеного аналізу потенціалу регіону.	Здійснюється в формі інтерактивних семінарів та воркшопів, за результатами проведення яких оцінюються місце та завдання кожного члена команди, які формуватимуть організаційну структуру координаторської команди смарт-спеціалізації. Ці ж люди представлятимуть інтереси на зустрічах з іншими регіонами партнерами, представниками Європейської Комісії, незалежними науковими експертами, що працюють у рамках смарт-спеціалізації.
Планування дорожньої карти	Узгоджується спільне бачення розвитку регіону із врахуванням ринкової динаміки, особливостей регіонального розвитку та програмою розвитку конкурентоспроможності регіону.	Команда координаторів готує структуровану презентацію стратегії, яка опрацьовується експертами з регіонального розвитку.
Пріоритизація	В умовах обмежених ресурсів, закономірно, що не всі проєкти отримують можливість фінансування, підтримки чи достатньої уваги. Таким чином, потрібно обрати пріоритетні проєкти, та зосередити на них основні зусилля.	На даному етапі разом із контролюючою групою експертів платформи смарт-спеціалізації здійснюється контроль за вибором найбільш перспективних ніш та моніторинг інформаційних та фінансових потоків, націлених на реалізацію проєкту.
Робота над проєктом	Команда координаторів створює бізнес-середовище для ефективної роботи бізнесу	Координатори представляють громаду у міжнародних організаціях, беруть участь у різних тематичних заходах, привертаючи увагу до проєкту інвесторів та розширюючи конкурентний потенціал обраної галузі

Джерело: систематизовано авторами [5–9]

наполегливості та цілеспрямованості координаторів смарт-спеціалізації.

Однак, навіть не маючи єдиної методики формування смарт-спеціалізації, можна виділити кілька загальних етапів, котрі будуть спільними для кожної координаторської чи ініціативної групи.

Незважаючи на розроблені методи, етапи та інструменти регіонального розвитку шляхом смарт-спеціалізації, невирішеними залишаються низка проблем, які потребують практичних способів вирішень. Систематизуємо їх у таблиці 2.

Таким чином, щоб основні проблеми смарт-спеціалізації регіону були вирішені, регіональний розвиток повинен починатися із вибору дієвої команди регіонального управління. Проєкт інноваційного розвитку не може бути реалізованим без належного управління, в і цьому випадку головним управлінцем повинна бути громада, що обирає міську владу, команду координаторів, які в результаті здатні організувати такий проєкт із залученням громадян, підприємців та бізнесу різного рівня. Побудова проєкту вимагає інноваційних методів управління, коли

Таблиця 2

Проблеми державної політики смарт-спеціалізації регіонів України та напрями їх вирішення

Проблема	Зміст	Напрями вирішення
1	2	3
Нечіткість управлінських процесів	Розроблення стратегії інноваційного розвитку хоча і є проєктом, однак по факту воно не має чітких послідовностей для реалізації. Це пов'язано більшою мірою із слабким регіональним управлінням, в результаті якого визначені найважливіші учасники кластеру залишаються маловідомими і в результаті не отримують достатньо підтримки та ресурсів для розвитку	Процес управління проєктами повинен використовувати комплекс методів, інструментів та прийомів не публічного, а корпоративного менеджменту, де використовуються сучасні, інноваційні системи моніторингу за груповими процесами реалізації. Для того, щоб проєкт був успішним, він повинен бути ініційований зацікавленою в його успішній реалізації людиною, яка зможе зібрати команду координаторів, що матимуть чіткі завдання.
Неефективність лідерів проєктів	Розподіл ролей між координаторами проєкту відбувається між головними спеціалістами ОДА або науковцями (як показує практика Європи). Разом з тим в реальних умовах місцева влада не справляється із ефективним управлінням, а науковці, які є експертами в теорії бізнесу, не мають практичного досвіду реалізації проєктів.	Посадовець, що отримує заробітну плату в розмірі середнього окладу по Україні не може ефективно виконувати роботу ініціатора чи лідера проєкту. В цій ситуації важливо впроваджувати прозорі правила гри, де координатори проєкту від результатів своєї роботи отримуватимуть достойну фінансову винагороду, а на їх посади найматимуться досвідчені менеджери із комерційного сектору.
Якість аналітики	На практиці зібраної інформації в рамках дослідження пріоритетних галузей інноваційного розвитку виникає досить багато суперечностей між результатами досліджень і фактичною ситуацією. Зокрема, в регіоні може бути фактично перспективною одна галузь, однак вона може взагалі не потрапити до пропозицій розвитку через брак компетенцій чи корумпованість.	Аналітичні дослідження повинні проводитися частково незалежними компаніями, які не будуть зацікавленими у підтасовці результатів на користь певних гравців ринку. Разом з тим команда експертів повинна доповнюватися і знавцями місцевого бізнес-середовища, який може показати правильні напрями пошуку інноваційних секторів чи зазначити хибні, що не відповідають ресурсним можливостям регіону

Продовження Таблиці 2

1	2	3
Недостатність комунікацій	Сьогодні ініціатори інноваційного розвитку про результати своєї роботи інформують у соціальних мережах, яких недостатньо для ефективного інформування населення. В результаті, незалежно від дій координаторів проекту та їх активності, населення все ще відчуватиме недовіру до всіх ініціатив, що здійснюються зі сторони уряду.	Комунікативні процеси всередині команд будуються на основі ефективних методів управління процесами з використанням дистанційних каналів комунікацій. Комунікативні процеси повинні виходити за межі внутрішніх переговорів із стейкхолдерами для того, щоб донести важливість інноваційного розвитку до громади. З цією метою необхідно для початку побудувати прозору систему звітування перед громадою, яка буде доступною через соціальні мережі, спеціалізовані сайти, засоби масової інформації, білборди, медійні пристрої тощо.
Гнучкість моделей	Кожна модель розвитку може бути запозичена із європейського досвіду і адаптованою до реалій ринку чи регіонального розвитку. Разом з тим, коли мова йде про методи адаптації, виникає велика кількість проблем, оскільки спеціалістів з розвитку ринку у апараті управління регіоном практично немає, тому рішення можуть бути неефективними, що спричинятиме надмірне витрачання ресурсів.	В умовах постійно змінного середовища дуже важливо забезпечувати можливість гнучкості проектів. Разом з тим такі маневри посеред реалізації розробленого сценарію неможливо реалізувати в умовах державного контролю та фінансування, оскільки будь-яке фінансування вимагає затвердженого бюджету. Отже, програми розвитку не повинні орієнтуватися на державне фінансування, вони повинні здійснюватися за рахунок грантів, фондів міжнародної підтримки. При налагодженні дієвих комунікативних процесів можливо розробляти напрями краудфаундингу як ключового джерела фінансування проектів та залучення місцевого населення.

Джерело: авторська розробка

створюються дієві нетворкінги, які з використанням сучасних інформаційних систем та технологій можуть у постійному режимі комунікувати між собою, слідкувати за процесами реалізації та швидко реагувати на виклики.

Висновки. Державна політика у сфері смарт-спеціалізації є частиною політики інноваційного розвитку регіонів. Однак під інноваціями мається на увазі не стільки використання нових технологій у виробництві, скільки нових технологій у взаємодії між урядом, бізнесом, освітою та громадою. Смарт-спеціалізації регіонів бувають різними: простими та складними, із залученням закладів освіти до процесу чи без, з поверненням громадян до спільної справи, чи виключно взаємодіючи із бізнесом. Складні структури дозво-

ляють реалізувати масштабні проекти. Проте прості проекти реалізуються швидше. В умовах післявоєнного відновлення важливо обирати проекти швидкі та дієві, поступово розширюючи їх. Розвивати можна будь-який регіон, незалежно від його поточного стану розвитку, оскільки кожна місцевість в Україні має свій потенціал. Головне – виявити його та цілеспрямовано працювати над його розвитком.

Разом з тим, щоб реалізувати такі проекти, необхідно кардинально змінити підходи до публічного управління та державної політики. У першу чергу, громада самостійно повинна брати відповідальність за свій розвиток та обирати до місцевого уряду перспективних спеціалістів, що здатні організувати, об'єднати та скерувати громадськість та біз-

нес задля визначеної цілі. По-друге, змін потребує і бюджетна система, яка не дозволяє забезпечити гнучкість проєкту, що потребуватиме маневрів в процесі змін ринкового середовища. По-третє, необхідно повністю

змінити методи взаємодії між урядом та громадою, вивівши їх на новий рівень, щоб суттєво підняти рівень довіри населення до ідей смарт-спеціалізованого розвитку регіонів шляхом підприємництва.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Березіна О. Ю. Смарт-спеціалізація для покращення умов життя домогосподарств: європейський досвід. *Економіка і організація управління*. 2018. № 4 (32). DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2018.4.4>.
2. Березняк Н. В. Европейская платформа смарт-специализации – новые возможности для инноваций в Украине. *Наука. Технологии. Инновации*. 2019. № 1. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/162664/01-Berezniak.pdf?se>.
3. Гончарова К. В., Варламова О. А., Лантух О. В. Особенности специализации региональных экономических систем у контексте смарт-специализации регионов. *Економічний простір*. 2021. № 165. С. 23–26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/165-4>.
4. Критерії вибору смарт спеціалізації регіону. URL: http://re.gov.ua/re202103/re202103_046_IshchukSO,SozanskyLY.pdf.
5. Методологія щодо впровадження процесу підприємницького відкриття. 2020. Український інститут міжнародної політики. URL: http://www.uuip.org.ua/wp-content/uploads/2020/08/Методологія-щодо-розробки-EDP-в-Україні_2020.pdf.
6. Про затвердження Порядку розроблення Державної стратегії регіонального розвитку України і плану заходів з її реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених Стратегії і плану заходів. Постанова КМУ від 11 листопада 2015 р. № 932 (із змінами, внесеними згідно з Постановою КМУ № 959 від 14.11.2018). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/932-2015-%D0%BF>.
7. Смарт-специализация в Украине: внедрение, проблемы и перспективы. Eastern Partnership Civil Society Forum. URL: https://eap-csf.eu/wp-content/uploads/СМАРТ-СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ-В-УКРАИНЕ_ВНЕДРЕНИЕ-ПРОБЛЕМЫ-И-ПЕРСПЕКТИВЫ.pdf.
8. Смарт-спеціалізація в Україні – якою має бути цільова модель. Industry4ukraine. 2020. URL: <https://www.industry4ukraine.net/publications/smart-specjalizaczziya-v-ukrayini-yakoyu-maye-buty-czilova-model>.
9. Яремко Л. А., Яремко С. А. Смарт-спеціалізація як практика стимулювання регіонального розвитку. *Інтелект XXI*. 2020. № 6. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-6.26>.
10. Brzówska, J., Pyka, J. Rozwój ekosystemu innowacji w Regionie w perspektywie 2020 roku. *Nowoczesność przemysłu i usług – nowe wyzwania*. TNOiK. Katowice, 2012.
11. Le Programme Lavoisier. Le studium. URL: <http://www.lestudium-ias.com/fr/content/le-programme-lavoisier>.

REFERENCES:

1. Berezina O. Yu. (2018) Smart-spetsializatsiya dlya pokrashchennya umov zhyttya domohospodarstv: yevropeyskyy dosvid [Smart specialization to improve the living conditions of households: European experience]. *Ekonomika i orhanizatsiya upravlinnya*, 4, (32). DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2018.4.4>. (in Ukrainian)
2. Bereznyak N. V. (2019). Evropeyskaya platforma smart-spetsyalyzatsyy – novye vozmozhnosity dlya ynnovatsyy v Ukrayne [European smart specialization platform – new opportunities for innovation in Ukraine]. *Nauka. Tekhnolohiyi. Innovatsiyi*, 1. Available at: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/162664/01-Berezniak.pdf?se>. (in Russian)
3. Honcharova K. V., Varlamova O. A., Lantukh O. V. (2021) Osoblyvosti spetsializatsiyi rehional'nykh ekonomichnykh system u konteksti smart-spetsializatsiyi rehioniv [Peculiarities of specialization of regional economic systems in the context of smart specialization of regions]. *Ekonomichnyy prostir*, 165, pp. 23–26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/165-4>. (in Ukrainian)
4. Criteria for choosing smart specialization of the region (2021). Available at: http://re.gov.ua/re202103/re202103_046_IshchukSO,SozanskyLY.pdf. (in Ukrainian)
5. Ukrayinskyy instytut mizhnarodnoyi polityky (2020) Metodolohiya shchodo vprovadzhennya protsesy pidpryyemnyts'koho vidkryttya [Methodology for the implementation of entrepreneurial discovery processes]. Available at: http://www.uuip.org.ua/wp-content/uploads/2020/08/Metodolohiya-shchodo-rozrobky-EDP-v-Ukrayini_2020.pdf. (in Ukrainian)

6. Pro zatverdzhennya Poryadku rozroblennya Derzhavnoyi stratehiyi rehional'noho rozvytku Ukrayiny i planu zakhodiv z yiyi realizatsiyi, a takozh provedennya monitorynhu ta otsinky rezul'tatyvnosti realizatsiyi zaznachenykh Stratehiyi i planu zakhodiv [On the approval of the Procedure for the development of the State Strategy for the Regional Development of Ukraine and the plan of measures for its implementation, as well as the monitoring and evaluation of the effectiveness of the implementation of the said Strategy and the plan of measures]. *Postanova KМУ vid 11 lystopada 2015 r. №932*. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/932-2015-%D0%BF>. (in Ukrainian)

7. Smart-spetsializatsiya v Ukraine: vnedreniye, problemy i perspektivy. Eastern Partnership Civil Society Forum. Available at: https://eap-csf.eu/wp-content/uploads/СМАРТ-СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ-В-УКРАИНЕ_ВНЕДРЕНИЕ-ПРОБЛЕМЫ-И-ПЕРСПЕКТИВЫ.pdf. (in Russian)

8. Smart-spetsializatsiya v Ukrayini – yakoyu maye buty tsil'ova model'. Industry4ukraine. 2020. Available at: <https://www.industry4ukraine.net/publications/smart-speczializacziya-v-ukrayini-yakoyu-maye-but-y-czilova-model>. (in Ukrainian)

9. Yaremko L. A., Yaremko S. A. (2020) Smart-spetsializatsiya yak praktyka stymulyuvannya rehional'noho rozvytku [Smart specialization as a practice of stimulating regional development]. *Intelekt XXI*, 6. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-6.26>. (in Ukrainian)

10. Brzóska J., Pyka J. (2012) Rozwój ekosystemu innowacji w Regionie w perspektywie 2020 roku. Nowoczesność przemysłu i usług – nowe wyzwania. TNOiK. Katowice.

11. Le Programme Lavoisier. Le studym. Available at: <http://www.lestudium-ias.com/fr/content/le-programme-lavoisier>.