

УДК 352:353:005.2

Марина СОРОКА

аспірантка кафедри державного управління і місцевого самоврядування, Національний технічний університет «Дніпровська політехніка» (Дніпро, Україна), e-mail: marupsoroka@gmail.com
ORCID: 0000-0002-2488-0853

Бібліографічний опис статті: Сорока, М. (2023). Мережева взаємодія стейкхолдерів під час розроблення регіональних стратегій смарт-спеціалізації. *Публічне управління та місцеве самоврядування*, 2, 83–90, doi: <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2023-2-11>

МЕРЕЖЕВА ВЗАЄМОДІЯ СТЕЙКГОЛДЕРІВ ПІД ЧАС РОЗРОБЛЕННЯ РЕГІОНАЛЬНИХ СТРАТЕГІЙ СМАРТ-СПЕЦІАЛІЗАЦІЇ

У статті досліджено вплив взаємовідносин між стейкхолдерами під час розроблення регіональних стратегій смарт-спеціалізації на результативність подальшої реалізації стратегічних пріоритетів на рівні територіальних громад. Виявлено, що реалізація стратегій смарт-спеціалізації має здійснюватися на основі партнерства, координації та узгодження діяльності всіх органів у форматі мережевої взаємодії, що забезпечують її успішну реалізацію за умов, що органи публічного управління спонукають і стимулюють підприємців, представників наукових установ та розробників інноваційних ідей і продуктів співпрацювати з підприємствами для найкращого розкриття головних напрямів та/чи секторів смарт-спеціалізації регіону. Розглянуто вимоги законодавства щодо залучення стейкхолдерів до механізму реалізації стратегій розвитку смарт-спеціалізації як регіонів, так і територіальних громад та моделі взаємодії місцевих стейкхолдерів. Визначено особливості залучення громадськості, важливості міжнародного партнерства та уроків з досвіду смарт-спеціалізації щодо «процесу підприємницького відкриття». Виокремлено ризики, які пов'язані із реалізацією підходу смарт-спеціалізації у регіонах України та взаємодією між стейкхолдерами. З метою забезпечення ефективної комунікації між стейкхолдерами в умовах правового режиму воєнного стану та повоєнного відновлення в Україні уточнено завдання подальших наукових досліджень, зокрема, розроблення із використанням досвіду країн ЄС базових методичних рекомендацій щодо взаємодії органів державного управління з іншими ключовими стейкхолдерами, розроблення моделі знань у сфері регіональної смарт-спеціалізації як основи формування освітніх програм різного рівня, започаткування практики проведення тематичних он-лайн семінарів для трансферу знань між різними групами стейкхолдерів.

Ключові слова: публічне управління та адміністрування, смарт-спеціалізація, стейкхолдери, стратегія, співпраця, процес підприємницького відкриття.

Марина SOROKA

Postgraduate Student of the Department of Public Administration and Local Government, Dnipro University of Technology (Dnipro, Ukraine), e-mail: marupsoroka@gmail.com
ORCID: 0000-0002-2488-0853

To cite this article: Soroka, M. (2023). Merezheva vzaiemodiia steikholderiv pid chas rozroblennia rehionalnykh stratehii smart-spetsializatsii [Network interaction of stakeholders for the development of regional smart specialization strategies]. *Public Administration and Local Government*, 2, 83–90, doi: <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2023-2-11>

NETWORK INTERACTION OF STAKEHOLDERS FOR THE DEVELOPMENT OF REGIONAL SMART SPECIALIZATION STRATEGIES

The article examines the influence of relationships between stakeholders during the development of regional smart specialization strategies on the effectiveness of further implementation of strategic priorities at the level of territorial communities. It was revealed that the implementation of smart specialization strategies should be carried out on the basis of partnership, coordination and coherence of the activities of all bodies in the format of network interaction, which ensure its successful implementation under the conditions that public administration bodies encourage and stimulate entrepreneurs, representatives of scientific institutions and developers of innovative ideas and products to cooperate with enterprises for the best disclosure of the main directions and/or sectors of smart specialization of the region. The requirements of the legislation regarding the involvement of stakeholders in the mechanism of implementation of smart specialization development strategies of both regions and territorial communities and the model of interaction of local stakeholders were considered. The features of public involvement, the importance of international partnership and lessons from the experience of smart specialization regarding

the «entrepreneurial discovery process» have been identified. The risks associated with the implementation of the smart specialization approach in the regions of Ukraine and the interaction between stakeholders are highlighted. In order to ensure effective communication between stakeholders in the conditions of the legal regime of martial law and post-war reconstruction in Ukraine, the task of further scientific research has been clarified, in particular, the development of basic methodological recommendations using the experience of EU countries regarding the interaction of state administration bodies with other key stakeholders, the development of a knowledge model in the field regional smart specialization as a basis for the formation of educational programs of various levels, initiation of the practice of holding thematic online seminars for the transfer of knowledge between different groups of stakeholders.

Key words: public administration, smart specialization, stakeholders, strategy, cooperation, entrepreneurial discovery process.

Актуальність проблеми. Смарт-спеціалізація передбачає об'єднання промислової, освітньої та інноваційної галузі для визначення пріоритетних напрямів регіону і стратегічної співпраці задля спільної мети – піднесення регіону через модель економіки знань. Концепція смарт-спеціалізації полягає в тому, щоб влада спонукала та стимулювала бізнес і наукове середовище краще співпрацювати з підприємствами для розкриття головних галузей та/чи секторів спеціалізації регіону. Досягти результату можливо лише за умови ефективної співпраці та синергії між місцевою владою, бізнесом, академічним середовищем і громадянським суспільством (Шевченко, 2021). Тому, ключову роль у належному формуванні стратегії, подальшому виконанні стратегічного плану та моніторингу ходу реалізації регіональних стратегій на основі смарт-спеціалізації, а також стратегій розвитку територіальних громад, які прийняті на основі регіональної стратегії, відіграє результативна взаємодія ключових заінтересованих сторін – стейкхолдерів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Взаємодію та залучення стейкхолдерів до розроблення, аналізування та виконання положень регіональних стратегій на засадах смарт-спеціалізації розглядали у своїх працях такі фахівці, як А. Шевченко (Шевченко, 2021), К. Прасолова та Б. Данилишин, (Прасолова, Данилишин, 2022), М. Слинько (Слинько, 2021).

Так, К. Прасолова та Б. Данилишин акцентують на тому, що стратегія смарт-спеціалізації регіонів має розроблятися із залученням широкого кола стейкхолдерів, серед яких важлива роль належить академічній спільноті; концепція смарт-спеціалізації поєднує в собі промислову та інноваційну політику; важлива роль у реалізації концепції смарт-спеціалізації відводиться державно-приватному партнерству для акцентування саме на перевагах та сильних сторонах регіонів (Прасолова, Данилишин, 2022). А. Шевченко наголошує на критичній важливості створення ефективною системи оцінки та запобігання ризикам, пов'язаним з реалізацією

підходу смарт-спеціалізації у регіонах України (Шевченко, 2021). Питання потреби учасників процесу S3 у спеціальних знаннях і навичках на кожному з етапів як основи подальшого розроблення складових спеціальних освітніх компонент програм підготовки фахівців зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» вивчали Є. Бородін і Т. Маматова (Бородін, Маматова, 2023).

Метою статті є узагальнення та розкриття особливостей мережевої взаємодії ключових стейкхолдерів під час розроблення регіональних стратегій смарт-спеціалізації в Україні в умовах викликів воєнного стану та повоєнного відновлення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Відповідно до Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки (Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки, 2020), органами, що забезпечують реалізацію цієї стратегії, є: міністерства, інші центральні органи виконавчої влади; Верховна Рада Автономної Республіки Крим, обласні, Київська та Севастопольська міські ради; Рада міністрів Автономної Республіки Крим, обласні, Київська та Севастопольська міські держадміністрації; міські, селищні, сільські ради; всеукраїнські асоціації органів місцевого самоврядування; громадські об'єднання, юридичні та фізичні особи, що беруть участь у формуванні та забезпеченні реалізації державної регіональної політики. Загальну координацію реалізації цієї Стратегії забезпечує Міжвідомча координаційна комісія з питань регіонального розвитку.

Реалізація Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки здійснюється на основі партнерства, координації та узгодження діяльності всіх органів, що забезпечують її реалізацію (Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки, 2020). Для розроблення регіональної стратегії та плану заходів рішенням Ради міністрів Автономної Республіки Крим, обласних, Київської та Севастопольської міських державних адмі-

ністрації визначається головний розробник, утворюється робоча група та керівний комітет.

Формування робочої групи здійснюється з урахуванням принципу гендерної рівності із залученням фахівців у галузі рівності прав жінок та чоловіків і представників суб'єктів регіонального розвитку (за згодою). Рада міністрів Автономної Республіки Крим, обласні, Київська та Севастопольська міські державні адміністрації:

- повідомляють через засоби масової інформації та розміщують на своєму офіційному веб-сайті інформацію про початок роботи над проектами регіональних стратегій, орієнтовний графік заходів з підготовки проекту регіональної стратегії та плану заходів за формою згідно з додатком 1 до цієї Методики, визначають строк і форму подання пропозицій;

- забезпечують розроблення проєктів регіональних стратегій з урахуванням пропозицій робочих груп;

- забезпечують громадські обговорення проєктів регіональних стратегій;

- опрацьовують разом з робочими групами проєкти регіональних стратегій за результатами громадських обговорень;

- оприлюднюють звіти про результати розгляду пропозицій суб'єктів регіонального розвитку до проєктів регіональних стратегій (Про

затвердження методики розроблення, проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації, 2016).

Смарт-спеціалізація базується на партнерстві між представниками бізнесу, влади, науково-технічних установ та громадськості. Особливість цієї політики полягає в тому, що влада спонукає та стимулює підприємців, науку та розробників краще співпрацювати з підприємствами для розкриття головних напрямів та/чи секторів спеціалізації регіону (Industry4ukraine, 2020).

Залучення стейкхолдерів до розробки стратегії місцевого розвитку має бути широким, справедливим, рівноправним і добре організованим заздалегідь. Найчастіше виокремлюють три великі групи стейкхолдерів прочесів місцевого розвитку: «бізнес» – «влада» – «громада» (Васильченко, Парасюк, Єременко, 2015). Виходячи з цього положення, пропонуємо можливий розподіл організацій за групами стейкхолдерів процесів регіональної смарт-спеціалізації із доповненням четвертою групою – «Широке експертне середовище» (табл. 1).

Смарт-спеціалізація також вимагає залучення підприємницького середовища до процесу розробки стратегії. Під словосполученням «підприємницьке середовище» ми розуміємо

Таблиця 1

Можливі групи стейкхолдерів процесів регіональної смарт-спеціалізації

| Група стейкхолдерів | Організації, які можуть входити до групи стейкхолдерів |
|-----------------------------|--|
| «Влада» | Органи державної влади регіонального рівня (відповідні департаменти обласних державних адміністрацій). Органи місцевого самоврядування, їх структурні підрозділи, комунальні підприємства. Депутати місцевих рад. Державні та комунальні агенції, які відповідають за планування та управління економічним розвитком та здійснюють регуляторні функції Заклади вищої та передвищої освіти, науково-дослідні установи |
| «Бізнес» | Великі підприємства та їх об'єднання. Малі, середні та дрібні підприємства, приватні підприємці. Фінансові установи (банки, інвестиційні агентства, кредитні спілки тощо) Торгово-промислові палати та інші бізнес-асоціації Агенції, ради та асоціації підприємців, посередники з підтримки та розвитку бізнесу (бізнес-центри, фонди розвитку підприємництва тощо) |
| «Громада» | Громадські об'єднання, зокрема, асоціації органів місцевого самоврядування. Агенції регіонального та місцевого розвитку. Органи самоорганізації населення Організації, асоціації та ініціативні групи громадян, які представляють інтереси територіальних громад громади Профспілки та інші професійні асоціації |
| Широке експертне середовище | Експерти у сфері стратегічного планування та смарт-спеціалізації національного рівня. Міжнародні та національні програми та проєкти технічної допомоги. Експерти за межами країни. Експертна підтримка на цифрових платформах Smart Specialisation Platform та ESPON |

Джерело: розроблено автором за ідеєю та підходом (Васильченко, Парасюк, Єременко, 2015).

не тільки підприємства, але й приватних осіб та різноманітні організації, що мають певний досвід та знання. Мета цього аналізу полягає у будіванні систематичного розуміння сфер економіки та суспільства, що мають найбільший потенціал для розвитку у майбутньому. Проведення такого аналізу має зосереджуватися на отриманні основної, базової інформації щодо діяльності регіонального підприємницького середовища, оцінюючи його здатність генерувати потік експериментів та інноваційних ідей. Окрім використання та розробки статистики в регіоні, ефективна оцінка динаміки підприємницької діяльності може бути проведена тільки за умови залучення всіх стейкхолдерів, органів управління та керівництва, відповідальних за смарт-спеціалізацію, до процесу обговорення. Отже процес виявлення регіональної смарт-спеціалізації потребує використання певного набору інструментів для проведення такого аналізу: консультації та аудит (аудит науково-технологічної сфери), інтерв'ю з управлінням кластерами та підприємствами, змішаними робочими групами, також необхідне створення моніторингових груп (Керівництво зі стратегії досліджень та інновацій для смарт спеціалізації, 2019).

Первинний варіант концепції смарт-спеціалізації передбачав здійснення взаємодії місцевих стейкхолдерів на основі «потрійної спіралі», тобто співробітництво в системі «держава – наука – бізнес». Пізніше ця модель, з додаванням громадського сектору, трансформувалась у модель «чотирьох спіралей». Присутність громадськості, за задумом розробників концепції смарт-спеціалізації, має запобігати лобюванню інтересів окремих регіональних стейкхолдерів на шкоду інтересів решти суспільства. На сучасному етапі поширюється та активно обговорюється думка, що досягнення цілей смарт-спеціалізації, а саме структурної модернізації і підвищення конкурентоспроможності економік, можна прискорити через започаткування і розвиток партнерських взаємин за межами окремих територій (Швець, 2022). Мова йде про зовнішнє партнерство, яке утворюється на міжрегіональному та наднаціональному рівнях, що відповідно супроводжується взаємодією інноваційних екосистем вищого порядку і забезпечує взаємодоповненість, взаємопідсилення регіональних/національних стратегій смартспеціалізації. Експерти зазначають, що відкритість смарт-спеціалізації та їх спрямованість назовні дають регіонам доступ до широких бізнес- та знаньєвих мереж, дозволяють зміцнити свій дослідницький потенціал, вийти

на інші ринки, розширити підприємницькі можливості, посилити власні сильні сторони, інтегруватися у глобальні ланцюги доданої вартості та наростити інвестиції у регіональні економіки.

Таким чином, коло стейкхолдерів процесів розроблення стратегій регіональної смарт-спеціалізації може трансформуватися, наприклад, на рис. представлені групи ключових стейкхолдерів процесів розроблення стратегій регіональної смарт-спеціалізації, які були визначені Європейською Асоціацією Агенцій Регіонального Розвитку (EURADA).

Той факт, що смарт-спеціалізація базується на інноваційному потенціалі автоматично обумовлює залучення різних видів та рівнів стейкхолдерів до активної участі в розробці її дизайну та подальшій імплементації. Саме тому найбільш поширена модель, яка заснована на трьохсторонній співпраці між промисловістю, дослідницькими інституціями й вищими навчальними закладами, а також органами влади («модель потрійної спіралі») більш не є актуальною в контексті смарт-спеціалізації та потребує модернізації.

На думку європейських експертів, для забезпечення результативності процесу розроблення смарт-спеціалізації обов'язковою умовою є залучення користувачів інноваційних продуктів, чи груп, що представляють інтереси споживачів, відповідні громадські об'єднання, що представляють громадян та працівників (Керівництво зі стратегії досліджень та інновацій для смарт спеціалізації, 2019). Оновлена модель управління має включати «ринок» та «громадянське суспільство» водночас. Така модель запобігає наданню переваги певним групам, чи лобюванню інтересів головних регіональних стейкхолдерів під час прийняття рішень. Аби забезпечити право голосу кожного стейкхолдера під час розробки та імплементації стратегії, модель управління має будуватися за принципом спільного керівництва, а це означає, що ієрархія в процесі прийняття рішень має бути достатньо гнучкою, щоб кожний учасник брав на себе ініціативу на конкретних етапах проектування смарт-спеціалізації відповідно до своїх можливостей, навиків та досвіду. Коли учасників забагато, час від часу, можуть виникати певні труднощі в процесі пошуку спільних точок дотику та урегулювання конфліктних ситуацій. Для того щоб заздалегідь уникнути цієї проблеми орган управління смарт-спеціалізацією повинен включати горизонтальну групу (boundary-spanners), що складається з людей або організацій, які мають багатосторонні знання та гарний досвід комунікації між представниками різних інститу-

Структура регіональних знань

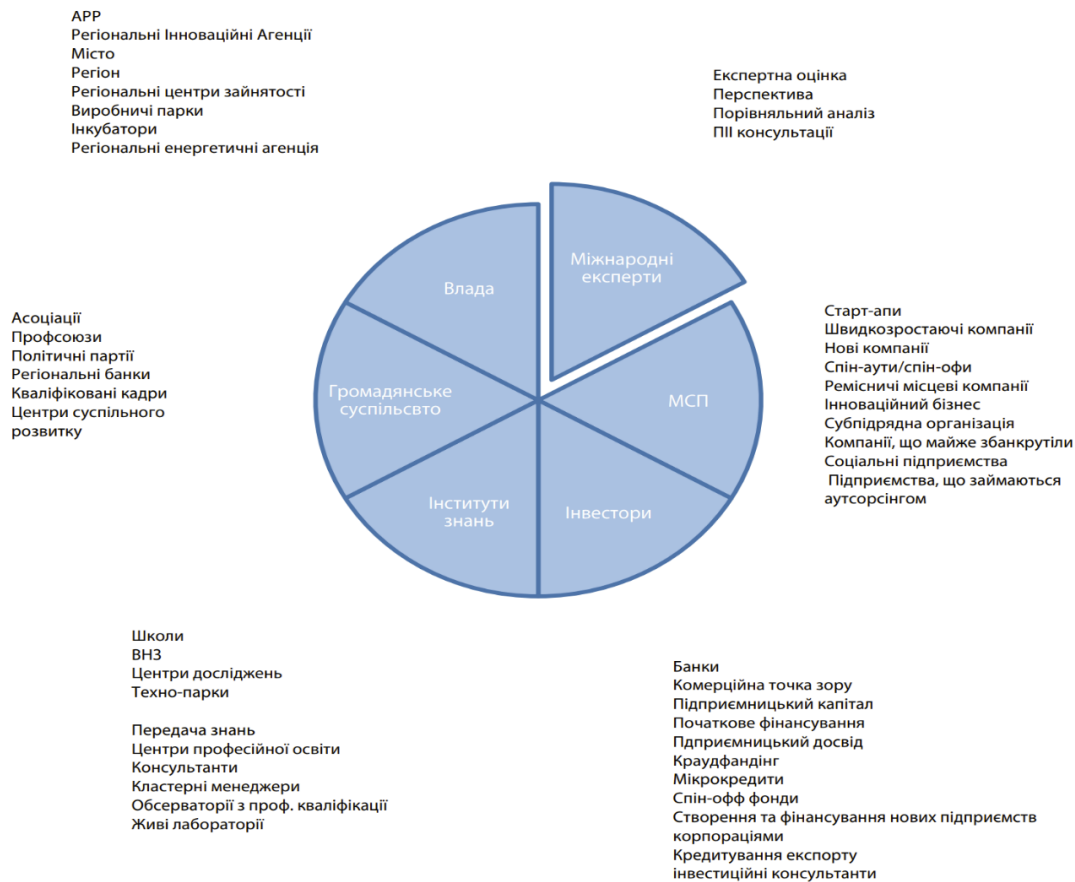


Рис. 1. Групи ключових стейкхолдерів процесів розроблення стратегій регіональної смарт-спеціалізації за EURADA

Джерело: Керівництво зі стратегії досліджень та інновацій для смарт спеціалізації, 2019.

цій для налагодження комунікації між різними стейкхолдерами та модерування процесом.

Серед важливих уроків з досвіду реалізації процесів регіональної смарт-спеціалізації експерти виокремлюють декілька аспекти мережевої комунікації ключових стейкхолдерів (табл. 2).

Смарт-спеціалізація передбачає різні підходи для залучення основних учасників цього процесу: для інвесторів – інвестиційна мапа потенційних проєктів; для науковців – напрямок для прикладних досліджень та навчального процесу, яких потребує ринок; для бізнесу – задоволення потреби в інноваціях та кваліфікованих кадрах, можливість співпраці та розширення ланцюга створення цінності; для влади – інклюзивність, легітимізація та підтримка прийняття рішень громадою (Брич, Пуцентейло, Костецький, Гунько, 2022).

На думку А. Шевченка, вагомими слід вважати ризики, пов'язані з корупцією; усуненням або недостатнім залученням бізнесу, науки та громади на всіх стадіях формування та реалізації стратегій;

відсутністю гнучкої системи корегування завдань та інструментів реалізації стратегій (Шевченко, 2021). Прозорість та справедливий розподіл ресурсів має забезпечуватися розмежуванням фінансових і управлінських функцій, розбудовою інформаційно-комунікаційної системи для внутрішньо- та міжрегіональної співпраці, створенням міжсекторальних наглядових органів, що контролюватимуть стадії реалізації політики смарт-спеціалізації та прийматимуть рішення щодо її корегування на основі кількісно вимірюваних показників ефективності виконання цілей за кожним пріоритетом смарт-спеціалізації.

Робота над стратегією повинна бути налаштована так, щоб між учасниками налагоджувалися довгострокові партнерські стосунки. Кожна група зацікавлених сторін вносить в стратегію свої особливі бачення перспективи, специфічні пріоритети та необхідні ресурси і тим самим сприяє створенню ефективної стратегії МЕР, а також надає усім сторонам стимулів та

**Аспекти мережевої комунікації ключових стейкхолдерів процесів
регіональної смарт-спеціалізації**

| Аспект | Коментар |
|-----------------------------------|---|
| Комунікація | Необхідна чітка комунікаційна стратегія. Підприємства, які беруть участь в проєктах смарт-спеціалізації, вимагають постійного забезпечення зворотного зв'язку |
| Управління | Робоча група з розроблення стратегії та Стратегічний комітет, якій відповідає за її реалізацію, зазвичай відіграють ключову роль у підтримці ефективної комунікації, особливо за умови, якщо керівник, який очолює команду «процесу підприємницького відкриття» є провідним лідером місцевого бізнес-сектора або результативно співпрацює з представниками регіонального та місцевого бізнесу |
| Лідери галузей | Можуть допомогти залучити регіональну та місцеву бізнес-спільноту до традиційних чи нових галузей, кожна з яких потребує впровадження інновацій |
| Місцеві засоби масової інформації | Залучення місцевих ЗМІ сприяє підвищенню ефективності впровадження смарт-спеціалізації |
| Пілотні проєкти | Пілотні проєкти, що реалізуються місцевими лідерами бізнес-сектору є ефективною формою практичного навчання, що генерує корисну інформацію та допомагає підтримувати активне залучення бізнес-спільнот |

Джерело: розроблено автором за матеріалами (Керівництво зі стратегії досліджень та інновацій для смарт спеціалізації, 2019).

мотивації втілювати плани у життя. Колективна участь громади сприятиме створенню атмосфери взаємного довір'я (міжособистісного та довір'я до влади), формуванню соціального капіталу та корпоративної культури, а в подальшому – реалізації проєктів та заходів стратегії.

Завдяки широкій участі громади може бути створена реалістична та актуальна стратегія місцевого розвитку. Але у кожній з визначених груп зацікавлених сторін (державний сектор, приватний сектор, громадянське суспільство) треба виділити таких представників (осіб чи організацій), які можуть впливати на розвиток (планування та реалізацію) або на яких питання місцевого розвитку впливають у першу чергу (Васильченко, Парасюк, Єременко, 2015).

Оскільки процес реформування державної політики, в тому числі державної регіональної політики, вимагає оволодіння працівниками органів державної влади та органів місцевого самоврядування новими знаннями та навичками, підвищення рівня їх кваліфікації, важливою є роль інституцій, які забезпечують реалізацію державної політики у сфері державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, здійснюють підготовку кадрів та науково-дослідне супроводження політичних реформ, зокрема Національний інститут стратегічних досліджень, НАДС, заклади вищої освіти та центри підвищення кваліфікації, які здійснюють підготовку публічних службовців та депутатів місцевих рад. Водночас, маємо зазначити що наразі відсутня національна модель знань у сфері регіональної смарт-спеціалізації як основи формування відповідних освітніх програм.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

1. Реалізація стратегій смарт-спеціалізації має здійснюватися на основі партнерства, координації та узгодження діяльності всіх органів у форматі мережевої взаємодії, що забезпечують її успішну реалізацію за умов, що органи публічного управління спонукають і стимулюють підприємців, представників наукових установ та розробників інноваційних ідей і продуктів співпрацювати з підприємствами для найкращого розкриття головних напрямів та/чи секторів смарт-спеціалізації регіону.

2. Найбільш поширена модель управління процесами вироблення інновацій на регіональному рівні, яка заснована на трьохсторонній співпраці між промисловістю, дослідницькими інституціями й вищими навчальними закладами, а також органами влади («модель потрійної спіралі») більш не є актуальною в контексті смарт-спеціалізації та потребує модернізації, зокрема, для забезпечення результативності процесу розроблення смарт-спеціалізації обов'язковою умовою є залучення користувачів інноваційних продуктів, чи груп, що представляють інтереси споживачів, відповідні громадські об'єднання, що представляють громадян та працівників.

3. З метою забезпечення ефективної комунікації між стейкхолдерами в умовах правового режиму воєнного стану та повоєнного відновлення в Україні уточнено завдання подальших наукових досліджень, а саме:

– розроблення із використанням досвіду країн Європейського Союзу базових методичних рекомендацій щодо взаємодії органів державного управління, зокрема, профільних мініс-

терств і обласних державних адміністрацій, з іншими ключовими стейкхолдерами;

– розроблення моделі знань у сфері регіональної смарт-спеціалізації як основи формування робочих програм дисциплін освітньо-професійних програм для другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальностей 281 Публічне управління та адміністрування і 074 Менеджмент, а також програм короткотермінового підвищення кваліфікації державних службовців,

посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад та представників громадських об'єднань;

– започаткувати практику проведення тематичних он-лайн семінарів з метою обговорювання проблемних питань в реалізації пріоритетів регіональної смарт-спеціалізації, дієвості положень чинного законодавства у зазначеній сфері та обміну досвідом упровадження смарт-спеціалізацій на рівні територіальних громад.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Методика розроблення, проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації. № 79. (2016, Травень 31). *Наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0632-16#Text>.

2. Шевченко А. В. Інструменти активізації інноваційного розвитку у промисловості України на засадах SMART-спеціалізації: аналітична записка. *НІДС: Центр економічних і соціальних досліджень*. 2021. С. 22. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/instrumenty-aktyvizatsiyi-innovatsiyno-ho-rozvytku-u-promyslovosti-ukrayiny>.

3. Смарт-спеціалізація в Україні – якою має бути цільова модель. *Industry4ukraine* : web-site. 2020. URL: <https://www.industry4ukraine.net/publications/smart-speczializacziya-v-ukrayini-yakoyu-maye-buty-czi-lova-model/>.

4. Прасолова К., Данилишин Б. Основні детермінанти концепції смарт-спеціалізації регіонів. *Економіка та суспільство*. 2022. № 46. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-73>.

5. *Керівництво зі стратегії досліджень та інновацій для смарт спеціалізації*. Неофіційна адаптована скорочена версія. Український інститут міжнародної політики, 2019. 23 с. URL: <http://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2019/04/Kerivnitstvo-Smart-Spetsializatsiyi-DG-JRC-skrocheniy-ukr.-pereklad-1-1.pdf>

6. Бородін Є., Маматова Т. Розвиток освіти та S3 навичок в межах «рамки смарт-спеціалізації регіону розширення та сусідства ЄС». *Аспекти публічного управління*. 2023. № 11(1). С. 72-78. DOI: https://doi.org/10.15421/1523_10.

7. Слинько М. Ю. Смарт-спеціалізація як інструмент інтеграції освіти, науки та бізнесу в межах регіону. *Інтеграція освіти, науки та бізнесу в сучасному середовищі: зимові диспути: тези доп. II Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. Т. 2*. Дніпро, 2021. С. 284-285.

8. Швець Н. В. Розвиток концепції смарт-спеціалізації та її роль в управлінні Національною економікою. *Території інновацій: стратегії, цінності та пріоритети (TISVP-2022): Матеріали Міжнародної наукової конференції*. Суми : Інститут стратегій інноваційного розвитку і трансферу знань, 2022. С. 150.

9. Брич В. Я., Пуцентейло П. Р., Костецький Я. І., Гунько С. І. Смарт-спеціалізація як драйвер системи інноваційного регіонального розвитку. *Інноваційна економіка*. 2022. № 1 (90). С. 141-151. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2022.1.19>.

10. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки : *Постанова Кабінету Міністрів України* від 05.08.2020 р. № 695. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/prozatverdzhennya-derzha-vnoyistrategiyi-regionalnogo-rozvitku-na-20212027-t50820>.

11. Планування розвитку територіальних громад : навч. посіб. для посадових осіб місцевого самоврядування ; за ред. Васильченко Г., Парасюк І., Єременко Н. Київ: ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2015.

REFERENCES:

1. Metodyka rozroblennia, provedennia monitorynhu ta otsinky rezultatyvnosti realizatsii rehionalnykh stratehii rozvytku ta planiv zakhodiv z yikh realizatsii No 79. (2016, Traven 31) [Methodology for developing, monitoring and evaluating the effectiveness of the implementation of regional development strategies and action plans for their implementation. No 79. (2016, May 31)]. Order of the Ministry of Regional Development, Construction, Housing and Communal Services of Ukraine. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0632-16#Text>. [in Ukrainian]

2. Shevchenko, A.V. (2021). Instrumenty aktyvizatsii innovatsiinoho rozvytku u promyslovosti Ukrainy na zasadakh SMART-spetsializatsii: analitychna zapyska [Tools for activation of innovative development in the

industry of Ukraine on the basis of SMART specialization: an analytical note.]. NIDS: *Centre for economic and social research*, p. 22. Retrieved from: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/instrumenty-aktyvizatsiyi-innovatsiynoho-rozvytku-u-prom-yсловosti-ukrayiny>. [in Ukrainian]

3. Smart-spetsializatsiia v Ukraini – yakoiu maie buty tsilova model. (2020). [Smart specialization in Ukraine – what should be the target model]. *Industry4ukraine*. Retrieved from: <https://www.industry4ukraine.net/publications/smart-specializacziya-v-ukrayini-yakoyu-maye-but-y-czilova-model/>. [in Ukrainian]

4. Prasolova, K., & Danylyshyn, B. (2022). Osnovni determinanty kontseptsii smart-spetsializatsii rehioniv [The main determinants of the concept of smart specialization of regions]. *Economy and society*, 46 DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-73>. [in Ukrainian]

5. Kerivnytstvo zi stratehii doslidzen ta innovatsii dlia smart spetsializatsii [Guide to research and innovation strategy for smart specialization]. Unofficial adapted abridged version. (2019). *Ukrainian Institute for International Policy*, 23. *minregion.gov.ua*. Retrieved from: <http://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2019/04/Kerivnitstvo-Smart-Spetsializatsiyi-DG-JRC-skrocheniy-ukr.-pereklad-1-1.pdf>. [in Ukrainian]

6. Borodin, Je., & Mamatova, T. (2023). Rozvytok osvity ta S3 navychok v mezhakh «ramky smart-spetsializacziyi rehionu rozshyrennja ta susidstva JeS» [Development of education and S3 skills within the "EU Enlargement and Neighbourhood Region Smart Specialization Framework"]. *Aspects of public administration*, 11(1), 72-78. DOI: <https://doi.org/10.15421/152310>. [in Ukrainian].

7. Slynko, M.Yu. (2021). Smart-spetsializatsiia yak instrument intehratsii osvity, nauky ta biznesu v mezhakh rehionu [Smart specialization as a tool for integrating education, science and business within the region]. *Integration of education, science and business in the modern environment: winter disputes: theses of additional. Proceedings of II International. Sci.-Pract. Internet Conf. Vol. 2* (pp. 284–285) [in Ukrainian].

8. Shvets, N.V. (2022). Rozvytok kontseptsii smart-spetsializatsii ta yii rol v upravlinni Natsionalnoi ekonomikoiu [Development of the concept of smart specialization and its role in managing the National Economy]. *Innovation Territories: Strategies, Values and Priorities (TISVP-2022): Proceedings of the International Scientific Conference* (pp. 150). Institute of Innovative Development and Knowledge Transfer Strategies. [in Ukrainian].

9. Brych, V.Ja., Pucentejlo, P.R., Kostecjkyj, Ja.I., & Ghunjko S.I. (2022). Smart-spetsializatsiia yak draiver systemy innovatsiynoho rehionalnogo rozvytku. [Smart specialization as a driver of innovative regional development system]. *Innovacijna ekonomika*, 1 (90), 141-151. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2022.1.19>. [in Ukrainian].

10. Pro zatverdzhennia Derzhavnoi stratehii rehionalnogo rozvytku na 2021–2027 roky : Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 05.08.2020 r. № 695 [On approval of the State Strategy for Regional Development for 2021-2027. No 695. (2020, August 5). Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine]. *kmu.gov.ua*. Retrieved from: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-derzhavnoyistrat-egiyi-regionalnogo-rozvytku-na-20212027-t50820>. [in Ukrainian].

11. Vasilchenko, G., & Parasyuk, I., & Eremenko, N. (2015). Planuvannia rozvytku terytorialnykh hromad : navch. posib. dlia posadovykh osib mistsevoho samovriaduvannia [*Planning the development of territorial communities. Manual for local self-government officials*]. Kyiv: LLC "ENTERPRISE "VN EY". [in Ukrainian].