

УДК 352:353:005.2

DOI <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2023.4.9>

Сорока Марина Анатоліївна,

аспірантка кафедри державного управління і місцевого самоврядування

Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

ORCID ID: 0000-0002-2488-0853

ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ МОДЕЛІ ЗНАНЬ СТЕЙКГОЛДЕРІВ, ЯКІ ЗАЛУЧЕНІ ДО ПРОЦЕСІВ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ОСНОВІ СМАРТ-СПЕЦІАЛІЗАЦІЇ

APPROACH TO FORMING THE KNOWLEDGE MODEL OF STAKEHOLDERS INVOLVED IN STRATEGIC PLANNING PROCESS BASED ON SMART SPECIALISATION

У статті визначено актуальні зміни правової основи застосування підходу смарт-спеціалізація, які модернізують відповідні складники алгоритмів взаємодії органів публічного управління та стейкголдерів, зокрема: проведення (за потреби) консультації із суб'єктами публічної регіональної політики, а також представниками стейкголдерів та вигодонабувачів (бенефіціарів) для узгодження позицій; залучення агенції регіонального розвитку, асоціації органів місцевого самоврядування та їх об'єднання, громадські об'єднання, інші суб'єкти регіональної політики, представники стейкголдерів. Виявлено, що участь регіональних стейкголдерів має бути узгоджена з вимогами процесу розробки стратегії і здатністю кожного учасника відповідати цим вимогам. Комплекс знань і навичок стейкголдерів має забезпечити достатній рівень для успішної підготовки кожного сегменту стратегії регіонального розвитку. Розглянуто кращі практики широкомасштабних та комплексних процесів взаємодії стейкголдерів регіональної смарт-спеціалізації у Європі, які передбачають використання різноманітних форм та видів взаємодії. Визначено елементи і змістовні складники моделі знань, яка має стати основою розроблення освітніх програм підготовки фахівців зі смарт-спеціалізації через здобуття вищої освіти, короткотермінового підвищення кваліфікації, участі в спеціалізованих семінарах і тренінгах, створення груп у месенджерах для обміну між фахівцями інформацією, досвідом і комунікацією тощо, що відповідатиме не лише сьогодишнім, а й майбутнім вимогам до компетентності учасників розроблення стратегії розвитку на основі смарт-спеціалізації.

Ключові слова: процеси, смарт-спеціалізація, стейкголдери, стратегія, регіональний розвиток, місцевий розвиток, публічне управління, модель.

The article defines the actual changes in the legal basis for the application of the smart specialization approach, which modernize the relevant components of the interaction algorithms of public administration bodies and stakeholders, in particular: conducting (if necessary) consultation with subjects of public regional policy, as well as representatives of stakeholders and beneficiaries (beneficiaries) to agree positions; involvement of the regional development agency, associations of local self-government bodies and their associations, public associations, other subjects of regional policy, representatives of stakeholders. It was found that the participation of regional stakeholders should be coordinated with the requirements of the strategy development process and the ability of each participant to meet these requirements. The set of knowledge and skills of stakeholders should provide a sufficient level for the successful preparation of each segment of the regional development strategy. The best practices of large-scale and complex processes of interaction of stakeholders of regional smart specialization in Europe, which involve the use of various forms and types of interaction, are considered. The elements and meaningful components of the knowledge model, which should become the basis for the development of educational programs for training specialists in smart specialization through obtaining higher education, short-term professional development, participation in specialized seminars and trainings, and the creation of groups in messengers for the exchange of information, experience and communication between specialists, have been determined. etc., which will meet not only today's, but also future requirements for the competence of participants in the development of development strategies based on smart specialization.

Key words: processes, smart specialisation, stakeholders, strategy, regional development, local development, public management, model.

Постановка проблеми. Поширення ням інноваційного освітнього простору, де як в Україні процесів розроблення стратегій смарт-спеціалізації має супроводжуватися створенням і реалізації стратегій смарт-спеціалізації, так публічні службовці, що залучені до розроблення

і представники інших зацікавлених сторін отримують можливість безперервно формувати і вдосконалювати «навички смарт-спеціалізації» [1].

Це зумовлює пошук форм та практик організації процесу впровадження із застосуванням різних інноваційних підходів, методів для підтримки взаємозв'язків, обміну досвідом між стейкхолдерами. З метою набуття ними навичок та вмій для розроблення проєктів стратегій, планів та звітів з їх реалізації, в тому числі проведення моніторингу на всіх етапах реалізації стратегії розвитку, як на регіональному, так і на місцевому рівнях.

Тому, постає потреба в отриманні спеціальних знань та навичок в галузі підготовки стратегій регіонального та місцевого розвитку на основі підходу смарт-спеціалізації, з урахуванням практики, досвіду та норм законодавства. Різноманіття форм набуття певних знань та навичок може бути здобуття вищої освіти, підвищення кваліфікації, короткострокові семінари, групи в месенджерах тощо.

Застосування смарт-підходів до розвитку українських міст у воєнний час є важливим фактором створення конкурентних переваг у протистоянні російській збройній агресії. Ці підходи передбачають прийняття зважених і послідовних рішень щодо організації життєдіяльності в містах та забезпечення максимально можливого рівня безпеки. В умовах війни, перерахування проблем і потреб українських міст може бути дуже довгим, і все одно буде неповним. Війна відчутно позначилась на попередньо розпочатих процесах їхнього перетворення на зручніші міські системи [2].

Огляд попередніх досліджень і публікацій.

Обґрунтуванню пропозицій щодо удосконалення процесу стратегічного планування з урахуванням світового досвіду та вітчизняних реалій, розкриттю концептуальних засад формування, розвитку та поширення смарт-спеціалізації на регіональному рівні присвятили власні дослідження Є. Бородін і Т. Маматова [1], В. Брич, П. Пуцентейло, Я. Костецький і С. Гунько [3], О. Левченко та О. Ткачук [4], П. Мартінович [5], О. Носирев [6], М. Слинко [7].

Теоретичні підходи до визначення критеріїв смарт-спеціалізації та концептуальних підходів до «процесу підприємницького відкриття» аналізували Н. Березняк та Л. Рожкова [8] та зарубіжні науковці М. Ларанха, І. Періанес-Форте, Р. Реймеріс [9].

Зокрема, Є. Бородін і Т. Маматова у публікації [1] пропонують визначати потреби учасників процесу смарт-спеціалізації у спеціальних знаннях і навичках на кожному з етапів процесу розроблення стратегій смарт-спеціалізації, які

рекомендовані «The S3 Framework», й брати ці потреби за основу подальшого розроблення складових спеціальних освітніх компонент програм підготовки магістрів спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування».

Але, питання визначення наукових підходів до формування моделі знань стейкхолдерів, які залучені до процесів стратегічного планування на основі смарт-спеціалізації не знайшли належного висвітлення у вітчизняній фаховій літературі.

Мета статті – схарактеризувати актуальні зміни правові основи застосування підходу смарт-спеціалізації, які модернізують відповідні складники алгоритмів взаємодії органів публічного управління та стейкхолдерів; розглянути кращі міжнародні практики взаємодії стейкхолдерів, які залучені до розробки стратегій регіонального розвитку на основі смарт-спеціалізації; на основі аналізування отриманих даних визначити елементи і змістовні складники моделі знань, яка має стати основою розроблення відповідних освітніх програм.

Виклад основного матеріалу. Смарт-спеціалізація є частиною сучасної економічної політики, впроваджуваної у Європейському Союзі (далі – ЄС). Її сутність полягає в забезпеченні інноваційного розвитку залежно від наявних умов та особливостей конкретного регіону. Смарт-спеціалізація спрямована на регіональний розвиток країн, що входять до складу ЄС, і тих країн, які мають угоду про співпрацю з ним. Цей інструмент передбачає врахування особливостей та можливостей кожного регіону і виявлення конкурентних переваг, що допомагає розкрити економічний потенціал й ефективніше розвивати інновації на регіональному рівні [10].

Так, Порядком розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу реалізації зазначених стратегій і планів заходів, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 04.08.2023 р. № 816 [11], змінено поняття смарт-спеціалізації, яке визначено, як підхід стратегічного планування регіонального розвитку і визначення сфер втручання, що забезпечує економічне зростання та базується на розкритті інноваційного потенціалу, унікальності наявних активів, конкурентних переваг регіону, найбільш ефективному їх використанні.

Також, на законодавчому рівні розширено коло залучення стейкхолдерів та алгоритм розроблення проєкту стратегій та зазначено, що Рада міністрів Автономної Республіки Крим, обласна, Київська та Севастопольська міська держадміністрація [11]:

– повідомляє через медіа та розміщує на своєму офіційному веб-сайті інформацію про початок розроблення проекту регіональної стратегії та/або плану заходів, яка повинна містити орієнтовний план роботи над проектом регіональної стратегії та/або плану заходів, визначені для суб'єктів державної регіональної політики форму і строк подання пропозицій до проекту;

– забезпечує розроблення проекту регіональної стратегії та/або проекту плану заходів з урахуванням отриманих пропозицій;

– проводить (у разі потреби) консультації із суб'єктами державної регіональної політики, а також представниками стейкхолдерів та вигодонабувачів (бенефіціарів) для узгодження позицій;

– забезпечує публічне громадське обговорення проекту регіональної стратегії та/або плану заходів;

– забезпечує проведення стратегічної екологічної оцінки проекту регіональної стратегії та/або плану заходів;

– оприлюднює звіт про результати розгляду пропозицій, поданих до проекту регіональної стратегії та/або плану заходів суб'єктами державної регіональної політики, стейкхолдери та вигодонабувачами (бенефіціарами);

– подає проект регіональної стратегії та/або плану заходів до Мінінфраструктури для отримання висновку про відповідність проекту регіональної стратегії розвитку, плану заходів встановленим вимогам щодо його підготовки, стратегічним цілям і пріоритетам, визначеним Державною стратегією регіонального розвитку України (далі – висновок), згідно з цим Порядком;

– забезпечує доопрацювання проекту регіональної стратегії та/або плану заходів у разі отримання висновку із зауваженнями та пропозиціями щодо відповідності проекту встановленим вимогам щодо його підготовки, стратегічним цілям і пріоритетам, визначеним Державною стратегією регіонального розвитку України.

До розроблення регіональних стратегій можуть залучатися агенції регіонального розвитку, утворені відповідно до Закону України «Про засади державної регіональної політики» [12], асоціації органів місцевого самоврядування та їх об'єднання, громадські об'єднання, інші суб'єкти державної регіональної політики, представники стейкхолдерів [11].

Процес розробки стратегії регіонального розвитку зазвичай починається з підготовчого етапу. У рамках цієї фази область забезпечує виділення необхідних ресурсів і адекватну участь регіональних стейкхолдерів у роботах зі розробки стратегій.

Є кілька причин, чому участь стейкхолдерів регіону у процесі розробки стратегії є важливою.

По-перше, участь різних стейкхолдерів створює міжгалузевий підхід і забезпечує можливість розглянути кожне стратегічне питання з різних точок зору, що призводить до кращого розуміння умов розвитку і підвищення якості стратегії в цілому, а також її складових.

По-друге, залучення відповідних стейкхолдерів, таких, як влада та лідери громадської думки, збільшує довіру до процесу розробки стратегії. Ця участь мотивує інших до участі, а також робить внесок в розбудову атмосфери довіри в регіоні, особливо щодо стратегічного планування та управління процесами розвитку.

По-третє, належна та своєчасна участь стейкхолдерів у процесі підготовки регіональної стратегії створює почуття власності, необхідне для успішної реалізації стратегії на засадах партнерства. Це особливо актуально в умовах дефіциту розвиткових ресурсів на рівні багатьох регіонів і більшості територіальних громад України. Участь широкого кола стейкхолдерів може допомогти мобілізувати широкий спектр ресурсів, якими вони володіють – матеріальних, інтелектуальних, інформаційних тощо.

Участь регіональних стейкхолдерів має бути узгоджена з вимогами процесу розробки стратегії і зі здатністю кожного учасника відповідати цим вимогам. В ідеалі, сукупність знань та вмінь стейкхолдерів забезпечить достатній рівень для успішної підготовки кожного сегмента стратегії регіонального розвитку. Крім того, має бути достатня кількість залучених регіональних фахівців, щоб мати можливість своєчасно виконувати завдання і заходи, необхідні для розробки стратегії [13].

З огляду на кращий досвід широкомасштабних та комплексних процесів взаємодії стейкхолдерів можливо виокремити такі кращі практики [14]:

– у Словенії та Південній Моравії (Чеська Республіка) процес стратегічного панування розпочинають відносно рано та він відбувається протягом тривалого періоду, включаючи створення відкритого дискусійного простору, де стейкхолдери можуть наголосити на власних потребах;

– з досвіду Португалії можна визначити, що для забезпечення комплексності процесу розроблення стратегії важливим є наявність динаміки впровадження інновацій у минулі періоди та значимість побудови мереж виконавців;

– як спосіб подолання втраченого імпульсу та перезапуску смарт-спеціалізації у Португалії використовують поглиблення консультацій та взаємодії між стейкхолдерами, а також повернення

раніше виключених учасників або залучення нових учасників, наприклад, університетів;

– для належного визначення пріоритетів різні регіони Європи застосовують різні підходи, наприклад, у Поморському (Pomorskie, Польща) замовляють наукові дослідження для звуження тем або гібридний підхід, який включає «процес підприємницького відкриття (EDP)» та проведення публічних обговорень за участю експертів.

Саме використання «процесу підприємницького відкриття (EDP)» як одного з етапів реалізації підходу смарт-спеціалізації сприяє визначенню пріоритетних сфер розвитку, допомагає стейкхолдерам визначити сфери та види економічної діяльності, в яких регіони або країни мають потенціал для стимулювання зростання, ґрунтованого на знаннях, та направити інвестиції та ресурси за цими напрямками. Важливим є також формування довіри між учасниками процесу, наприклад, через застосування фокус-груп та «лабораторій з розробки проєктів» або інвестування у спільні проєкти.

Участь у всіх зазначених процесах і реалізація описаних кращих практик вимагає розвитку професійної компетентності учасників. Погоджуємося із с думкою Є. Бородіна та Т. Маматової, що співробітники підрозділу органу публічного управління, який відповідає за моніторинг ходу реалізації та оцінювання стратегії смарт-спеціалізації на основі централізованого збирання та інтерпретації даних, повинні розвинути додаткові складові компетентності, зокрема:

- статистичні та аналітичні навички (statistical and analytical skills) – знання та навички щодо збору та аналізу якісних і кількісних даних;
- навички роботи з програмним забезпеченням (software skills) – знайомство принаймні з однією,

а в ідеалі – з кількома програмами для роботи з даними, наприклад, Stata, Excel, MaxQDA;

- комунікативні навички (communication skills) для ефективної презентації результатів;
- управлінські навички (managerial skills), що сприятимуть співпраці команди та координації з партнерами та донорами (оскільки робота з моніторингу та оцінювання передбачає звітування за встановленими під час розроблення стратегії показниками перед стейкхолдерами) [1].

Таким чином, визначені групи навичок і знань можна розглядати як основу формування відповідної моделі знань у сфері розроблення регіональних стратегій розвитку на основі смарт-спеціалізації (табл. 1), за якою у подальшому будуть формуватися освітні програми для різних груп стейкхолдерів за різними рівнями освіти та формами навчання, що можуть бути виокремлені за часовими горизонтами планування: довгострокові (здобуття вищої освіти за різними рівнями), середньострокові (короткотермінове підвищення кваліфікації), короткострокові (семінари, наради), оперативні (фокус-групи у месенджерах для обміну інформацією, досвідом та комунікацією тощо).

Висновки та напрями подальших досліджень. Правова основа застосування підходу смарт-спеціалізації на рівні змін до законодавчих актів, передбачає відповідний алгоритм взаємодії між органами публічної влади та стейкхолдерами такими, як проведення (за потреби) консультації із суб'єктами публічної регіональної політики, а також представниками стейкхолдерів та вигодонабувачів (бенефіціарів) для узгодження позицій. Також, можуть залучатися агенції регіонального розвитку, асоціації органів місцевого самовряду-

Таблиця 1

Матриця концептуального рівня моделі знань у сфері розроблення регіональних стратегій розвитку на основі смарт-спеціалізації

Ключові стейкхолдери	Органи публічного управління	Освітні та наукові установи	Бізнес	Вигодонабувачі (бенефіціарів)	Агенції регіонального розвитку	Асоціації органів місцевого самоврядування	Лідери громадської думки
Фахові з розроблення стратегії	√√√	√√√	√√	√	√√√	√√	√
М'які з розбудови креативного середовища співпраці	√√√	√√	√√	√	√	√√	√√
Фахові із залучення фінансування	√√√	√√	√√		√√√	√√√	√√
Фахові з моніторингу і оцінювання	√√√	√√	√√	√√	√√	√√√	√√√
Фахові інтеграційні	√√√	√√	√		√√	√√	√

Джерело: розроблено автором за матеріалами [1] та результатами власного дослідження

вання та їх об'єднання, громадські об'єднання, інші суб'єкти регіональної політики, представники стейкхолдерів.

1. Кращі практики взаємодії стейкхолдерів, які залучені до стратегічного планування розвитку регіонів Європи, свідчать про різноманіття форм і методів такої взаємодії, а також вказують на необхідність формування відповідного комплексу знань і навичок стейкхолдерів, який забезпечить достатній рівень для успішної підготовки кожного сегменту стратегії регіонального розвитку.

2. Потребує подальшого опрацювання модель знань, яка має стати основою розроблення освітніх програм підготовки фахівців зі смарт-спеціалізації через здобуття вищої освіти, короткотермінового підвищення кваліфікації, участі в спеціалізованих семінарах і тренінгах, створення груп у месенджерах для обміну між фахівцями інформацією, досвідом і комунікацією тощо, що відповідатиме не лише сьогоднішнім, а й майбутнім вимогам до розроблення стратегій розвитку на основі смарт-спеціалізації.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. 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:10.15421/152310
2. Андрієнко А.О. Перспективи впровадження SMART-підходів до розвитку українських міст у воєнний і пов'язаний період. *Формування ефективної системи управління та публічного адміністрування в умовах транзитивної економіки* : матеріали IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції. 2022. С. 117–118. URL: https://mmgh.kname.edu.ua/images/NAUKA/2022/Zbirnik_tez_konf__2022.pdf (дата звернення 02.09.2023).
3. Брич В.Я., Пуцентейло П.Р., Костецький Я.І., Гулько С.І. Смарт-спеціалізація як драйвер системи інноваційного регіонального розвитку. *Інноваційна економіка*. 2022. № 1(90). С. 141–151.
4. Левченко О.М., Ткачук О.В. Особливості застосування smart-підходу під час розробки стратегій соціально-економічного розвитку територій. *Центральноукраїнський науковий вісник. Серія «Економічні науки»*. 2019. Вип. 3(36). С. 12–23.
5. Мартінович П. Г. Смарт-спеціалізація регіону: засади формування, розвитку та поширення. *Збірник наукових праць ЧДТУ*. 2022. Вип. 67. С. 43–50.
6. Носирев О. Смарт-спеціалізація регіонів як інноваційний вектор промислової політики. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2022. Вип. 2(27). С. 115–130. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2022/22noovpp.pdf>
7. Слинько М.Ю. Перспективи інноваційного розвитку регіонів України через реалізацію інструмента смарт-спеціалізації. *Економіка і організація управління*. 2020. № 4(40). С. 167–177.
8. Березняк Н.В., Рожкова Л.В. Процес підприємницького відкриття в контексті регіональної смарт-спеціалізації: деякі теоретичні та концептуальні аспекти. *Наука, технології, інновації*. 2020. № 1. С. 42–48.
9. Laranja M., Perianez-Forte I. and Reimeris R. Discovery processes for transformative innovation policy. JRC131330. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2022. DOI: 10.2760/763572
10. Вишневецький О.С., Рабошук С.Я., Лісовець І.С., Гончаренко М.О. Напрями вдосконалення стратегування смарт-спеціалізації регіонів України з позицій шумпетеріанства, інституціоналізму та девелопменталізму. *Економіка промисловості*. 2023. № 1(101). С. 40–55.
11. Деякі питання розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації та проведення моніторингу реалізації зазначених стратегій і планів заходів : Постанова Кабінету Міністрів України від 04 серпня 2023 р. № 816. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/816-2023-%D0%BF#Text> (дата звернення: 31.08.2023).
12. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 05 лютого 2015 р. № 156. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text> (дата звернення: 31.08.2023).
13. Методологія планування регіонального розвитку в Україні. URL: https://cg.gov.ua/web_docs/1/2014/11/docs/Methodology_of_RD_planning.pdf
14. Звіт про результати, засвоєні уроки та порядок дій щодо трансформації вугільних регіонів. URL: https://tracer-h2020.eu/wp-content/uploads/2020/10/TRACER-D2.7_UA.pdf