

**Возняк Галина**  
доктор економічних наук, старший науковий співробітник  
провідний науковий співробітник  
ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України»  
м. Львів, Україна  
**Halyna Voznyak**  
Senior Research Fellow  
Doctor of Econ. Sci, Leading Researcher of  
SI “Institute of Regional Research named after  
M. I. Dolishniy of the NAS of Ukraine”  
Lviv, Ukraine

**СМАРТ-СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ ЯК ОСНОВА ПЛАНУВАННЯ РЕГІОНАЛЬНОГО  
РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ ТА ВИМОГА ЧАСУ**  
**SMART SPECIALIZATION AS A BASIS FOR REGIONAL DEVELOPMENT PLANNING  
IN UKRAINE AND TIME REQUIREMENTS**

Розпочаті реформи децентралізації та місцевого самоврядування і територіальної організації влади в Україні створили нові можливості для розвитку громад та регіонів, забезпечили мотивацію для органів місцевого самоврядування в стимулюванні розвитку власних територій, вдосконаливши систему міжбюджетних відносин тощо. Водночас, слід визнати, що наразі не простежується високий ступінь кореляції отриманих можливостей та кращої якості життя людей, незалежно від місця проживання. Навпаки, як засвідчують статистичні дані та власні спостереження, ми є свідками поглиблення як міжрегіональних, так і внутрішньо регіональних асиметрій за індикаторами соціально-економічного розвитку. Також розпочаті масштабні реформи змістили на другий план координацію органів влади різних рівнів (та і громадськості, бізнесу загалом) в питаннях реалізації державної регіональної політики. Інший аспект, на якому слід акцентувати увагу в контексті розвитку регіонів – це проблемні питання реалізації чинної Державної стратегії регіонального розвитку, які потребують вирішення в найближчій перспективі. Йдеться насамперед, про нестабільність фінансування. Наприклад, норма ДФРР в обсязі 1% від загального фонду державного бюджету впродовж останніх п'яти років жодного разу не була виконана; практично не виділялись кошти головних розпорядників в межах бюджетних програм (хоча таке передбачено ДСРР); хронічна фінансова незабезпеченість завдань, передбачених чинною стратегією тощо. Існуючі державні цільові програми / угоди регіонального розвитку - неідеальні інструменти реалізації ДСРР, а реалізовані проекти за кошти ДФРР – далеко не інвестиційні розвиткові проекти, спрямовані на активізацію економічного потенціалу розвитку територій. Щорічно зростаючі обсяги субвенції на соціально-економічний розвиток окремих територій, яка розподіляється поза будь-якими встановленими правилами, нівелювали такий механізм фінансового забезпечення регіонального розвитку. Зазначене доводить з, одного боку, своєчасність питання конвертування отриманих можливостей в інструменти стимулювання економічного зростання територій та створення умов для покращення добробуту громадян. З іншого - обумовлює необхідність оновлення Державної регіональної політики України, яка повинна базуватися на врахуванні сучасних можливостей та викликів, тенденцій розвитку та проблем, які його стримують, визначенні територій, які потребують державної підтримки, системі багаторівневого врядування розвитком територій, а відтак і окресленні стратегічного бачення, яке дасть змогу досягнути поставленої мети. Звісно, що така політика стане ефективною, коли буде вчасно реагувати на зовнішні та внутрішні виклики, та матиме характер стимулюючої, особливо в частині конкурентних переваг розвитку[1].

Візія регіонального розвитку України на період до 2027 року, яка представлена Міністерством розвитку громад та територій України в основному стратегічному документі – проекті Державної стратегії регіонального розвитку до 2027 року [2], визначає соціально-економічний вектор розвитку країни та сфокусована на досягненні трьох цілей:

- формування згуртованої країни в соціальному, економічному, екологічному та просторовому вимірах;
- підвищення рівня конкурентоспроможності регіонів;
- ефективно-людноцентричне багаторівневе врядування.

Нова модель регіональної політики, яка закладена в основу Стратегії, передбачає низку новацій: зосередження державної підтримки на проблемних територіях та точках зростання; спрямування державних інвестицій не тільки на створення об'єктів «твердої» інфраструктури, але і «м'які» розвиткові проекти, що базуються на якісній діагностиці потенціалів та проблем різних типів функціональних територій; обов'язковою умовою реалізації таких державних програм / проектів є наявність документів просторового планування (схеми планування регіонів, громад і т. ін.); об'єктами політики стають функціональні території, що потребують державної підтримки (тобто фінансування під тип території). Метою оновленої регіональної політики визначено підвищення рівня життя населення незалежно від місця проживання людини в згуртованій, децентралізованій, конкурентоспроможній і демократичній Україні. Розвиток та єдність орієнтовані на людину. Людина в такому концепті стає «точкою прикладання» державної регіональної політики.

Зазначимо, що планування регіонального розвитку в Україні до 2027 року опирається на методологію, яка розроблена в рамках Програми ЄС «Підтримка політики регіонального розвитку в Україні» з метою систематизації та покращення підходу до планування та імплементації регіонального розвитку. У 2018 році групою радників з впровадження державної регіональної політики в Україні (програма «U-LEAD з Європою») ця методологія була доповнена підходом, що передбачає визначення регіональних пріоритетів на засадах смарт-спеціалізації (розумної спеціалізації) у процесі стратегування. Доцільність впровадження саме такого підходу вбачається в покращенні якості життя громадян України шляхом: створення нових робочих місць та інших економічних можливостей, надання якісних публічних послуг з рівним рівнем доступності, забезпечення чистого та безпечного середовища проживання, та просування досліджень та інновацій в рамках застосування смарт-спеціалізації.

Саме технологія смарт-спеціалізації є ключовим елементом політики розвитку регіонів ЄС, яка спрямована на скорочення диспропорцій між регіонами Європи, створення економічної, соціальної та територіальної єдності, підвищення конкурентоспроможності та зеленого зростання в регіональних економіках, забезпечення населення якісними послугами тощо. Цікаво, що на досягнення цих цілей політики згуртованості, ЄС на період 2014-2020 рр. виділив 351,8 млрд євро (майже 1/3 бюджету ЄС) [3]. В цьому сенсі варто звернути увагу на те, що наявність стратегії смарт-спеціалізації (RIS 3) є обов'язковою умовою доступу до європейських інвестиційних фондів [4] (Європейський фонд регіонального розвитку (ERDF) – сприяє збалансованому розвитку в різних регіонах ЄС; Фонд згуртування (CF) та Європейський соціальний фонд (ESF) – підтримує проекти, пов'язані із працевлаштуванням в межах всієї Європи. Ключовий фінансовий механізм реалізації регіональної політики - Фонд згуртування, надає допомогу тим країнам – членам ЄС, ВВП/на душу яких менше 90% середнього по країнах ЄС (зазвичай це країни Східної Європи). Справедливості заради зазначимо, що за рішенням Ради ЄС така допомога країні – члену ЄС може бути призупинена у випадку надмірного дефіциту бюджету.

Враховуючи той факт, що починаючи із 2015 року Україна впроваджує європейську модель управління регіональним розвитком, а також підписану Угоду про асоціацію з ЄС, яка зобов'язує нашу країну до кінця 2025 року максимально наблизити своє законодавство до законодавства ЄС, процес удосконалення стратегічного планування регіонального розвитку на засадах смарт-спеціалізації є неминучим. Вважається, що впровадження саме

технології смарт-спеціалізації в процес стратегічного планування регіонального розвитку в Україні дасть змогу визначити на рівні регіонів пріоритетні сфери у певних галузях економіки для інвестування, що своєю чергою, сприятиме підвищенню ефективності використання власних та залучених фінансових ресурсів регіонів за рахунок їх зосередження на розвитку інновацій в потенційно перспективних видах економічної діяльності. Ну і що не менш важливо – стратегування розвитку регіонів на засадах смарт-спеціалізації є ключовою умовою отримання коштів на фінансування розвиткових проєктів за рахунок структурних фондів ЄС.

Враховуючи вище викладене, а також існуючі законодавчі рамки в Україні, регіональні стратегії розвитку (РСР) на період до 2027 року повинні бути розроблені на засадах смарт-спеціалізації та згідно з Наказом Мінрегіону від 31.03.2016 № 79 «Про затвердження Методики розроблення, проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації» [5] та Постановою Кабінету Міністрів України від 11.11.2015 № 932 «Про затвердження Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів» [6].

Починаючи із 2019 року в Україні процеси розроблення обласних стратегій на період до 2027 року передбачають, що принаймні, одна із стратегічних цілей розвитку повинна чітко узгоджуватися із «розумною спеціалізацією» (передбачати інноваційний розвиток галузі чи видів економічної діяльності), що в перспективі сприятиме активізації довгострокових структурних змін в економіці регіону та підвищенню рівня його конкурентоспроможності. Відповідно до розробленої методології [7] ці процеси розробки повинні бути максимально публічними із залученням місцевого бізнесу, ЗВО, громадськості, представників місцевого самоврядування. Критеріями для визначення смарт-спеціалізації регіону згідно з методикою [8] є:

- наявність ресурсів (активів) та спроможності регіону (включаючи фінансовий, природно-ресурсний, виробничий, науковий, інноваційний та кадровий потенціал);
- потенційна здатність до диверсифікації галузей економіки за рахунок розробки конкурентоспроможних кластерів, розвитку міжгалузевих зв'язків або інших видів економічної діяльності;
- наявність або прогнозована спроможність досягти високої концентрації підприємств у регіоні, у тому числі шляхом створення інноваційних систем колективних зусиль на основі державно-приватного партнерства;
- місце та роль регіону на міжнародному та внутрішньому ринках.

Станом на 2021 рік в Україні затверджено всі стратегії розвитку регіонів, в яких визначено напрями їх спеціалізації. Для міста Києва чинна стратегія до 2025 року, разом з тим в кінці 2019 року визначено також напрями його спеціалізації, які ввійдуть до стратегії розвитку міста до 2035 року [9].

З огляду на зазначене вище, слід погодитись із тезою про те, що формування нового бачення регіонального розвитку є неможливим без нарощення власного потенціалу розвитку. З іншого боку, новації стратегування повинні відповідати принципам європейської моделі регіонального розвитку, які активно використовують смарт-спеціалізацію як методологічну основу планування регіонального розвитку. Інакше кажучи, смарт-спеціалізація – це і вимога часу і інструмент покращення планування регіонального розвитку.

#### Перелік використаних джерел:

1. Територіальний розвиток і регіональна політика. Стратегування регіонального розвитку на засадах смарт-спеціалізації: наукова доповідь / наук.ред. д.е.н., проф. Сторонянська І.З. Львів, ІРД НАНУ. 2020.141 с. URL: <http://ird.gov.ua/irdp/p20200035.pdf>
2. Проєкт постанови Кабінету Міністрів України “Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2027 року”. URL: <https://www.minregion.gov.ua/base-law/grom->

[convers/elektronni-konsultatsiyi-z-gromadskisty/proekt-postanovi-kabinetu-ministriv-ukrayini-pro-zatverdzhennya-derzhavnovi-strategiyi-regionalnogo-rozvitku-na-period-do-2027-roku/](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0632-16)

3. Regional Policy. URL: [https://ec.europa.eu/knowledge4policy/territorial/topic/regional\\_en#Eu2020](https://ec.europa.eu/knowledge4policy/territorial/topic/regional_en#Eu2020)
4. Funding. URL: [https://ec.europa.eu/knowledge4policy/territorial/topic/regional\\_en#Europe\\_2020](https://ec.europa.eu/knowledge4policy/territorial/topic/regional_en#Europe_2020)
5. [Наказ Мінрегіону від 31.03.2016 № 79](#). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0632-16>
6. [Постанова Кабінету Міністрів України від 11.11.2015 № 932](#) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/932-2015-%D0%BF>
7. Методологія планування регіонального розвитку в Україні. Інструмент для розробки стратегій регіонального розвитку і планів їх реалізації. URL: [http://green.ucci.org.ua/wp-content/uploads/2016/11/1\\_METODOLOG\\_YA\\_PLANUVANNYA\\_REG\\_ONALNOGO\\_ROZVYTKU.pdf](http://green.ucci.org.ua/wp-content/uploads/2016/11/1_METODOLOG_YA_PLANUVANNYA_REG_ONALNOGO_ROZVYTKU.pdf)
8. Наказ Мінрегіонбуду від 27.12.2018 р. №373 «Про внесення змін до наказу Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України від 31 березня 2016 року № 79. URL: [zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0082-19#n13](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0082-19#n13)
9. [Звіт дослідження «Визначення основних напрямів смарт-спеціалізації міста Києва»](#). URL: <https://dei.kyivcity.gov.ua/content/strategiya-rozvytku-mista-kyieva-do-2035-roku.html>

УДК 005.95: 331.1

**Грицишин Вікторія**

студентка групи БМ-31

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя  
м. Тернопіль, Україна

**Науковий керівник: Зяйлик Марія**

кандидат економічних наук, доцент

доцент кафедри менеджменту та адміністрування

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя  
м. Тернопіль, Україна

**Viktoriia Hrytsyshyn**

student of group BM-31

Ternopil Ivan Puluj National Technical University

Ternopil, Ukraine

**Scientific Supervisor: Mariia Ziailyk**

Ph.D (Economics), Assoc. Prof.

Associate Professor of the Department of Management and Administration

Ternopil Ivan Puluj National Technical University

Ternopil, Ukraine

## **HR-МАРКЕТИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ HR-MARKETING AS A TOOL OF PERSONNEL MANAGEMENT**

Сьогодні одним із ключових факторів конкурентоспроможності підприємств чи організацій є ефективна система управління, орієнтована на розвиток. Для ефективного управління в будь-якій організації одним з головних завдань є процес оптимізації використання людських ресурсів, адже саме працівники є активною складовою функціонування організації, так як вони можуть сприяти збільшенню виробництва, прибутку і розвитку організації, а можуть і байдуже ставитися до її діяльності і своїх обов'язків та протистояти інноваціям. Тому ефективнішою системою управління персоналом в певній організації є система, при формуванні якої взаємодіють 3 підсистеми, а саме організація, HR-менеджмент та маркетинг. Це відбувається завдяки маркетинговому управлінню персоналом, за допомогою чого організації швидко реагують на зовнішнє економічне середовище або пристосовуються згідно з потребами, що виникають.

Відповідно, маркетинг персоналу – це вид управлінської діяльності, що передбачає потребу та забезпечення організації персоналом в необхідному обсязі і з відповідними характеристиками, а також розвиток, навчання, використання, мотивацію, утримання персоналу для досягнення мети та цілей організації [1]. Тобто маркетинг персоналу вирішує