



ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ЗАКУПОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ЗАКАЗЧИКОВ

доц. **Ризакулов Шерзод**

Ташкентский государственный экономический университет

ORCID: 0000-0003-3573-9633

sherzod_piter@mail.ru

Аннотация. Эффективность закупочной деятельности государственных заказчиков является важнейшим фактором рационального использования бюджетных средств и повышения результативности системы публичных финансов. В условиях цифровой трансформации экономики и усложнения институциональной среды возрастает необходимость комплексной оценки закупок, учитывающей не только финансовые результаты, но и процессные, кадровые и стратегические аспекты. В статье рассматриваются теоретические и методологические подходы к оценке эффективности закупочной деятельности государственных заказчиков. На основе анализа зарубежных исследований обоснован переход от узкофинансовых критериев к многоаспектной системе показателей, интегрирующей экономические, процессные, институциональные и трудовые параметры. Особое внимание уделено показателям, характеризующим операционные расходы, производительность персонала закупочных подразделений, структуру и концентрацию поставщиков. Предложенная система показателей позволяет выявлять резервы повышения эффективности закупочной деятельности, оптимизировать использование финансовых и трудовых ресурсов, а также повысить прозрачность и управляемость закупочных процессов. Результаты исследования могут быть использованы государственными заказчиками при формировании KPI, совершенствовании механизмов мониторинга и разработке стратегий развития системы государственных закупок.

Ключевые слова: государственные закупки, государственные заказчики, эффективность закупочной деятельности, оценка эффективности, KPI, производительность персонала, операционные расходы, цифровизация закупок.

ДАВЛАТ БУЮРТМАЧИЛАРИНИНГ ХАРИД ФАОЛИЯТИ САМАРАДОРЛИГИНИ БАҲОЛАШ

доц. **Ризакулов Шерзод**

Тошкент давлат иқтисодиёт университети

Аннотация. Давлат буюртмачилари томонидан амалга ошириладиган харид фаолияти самарадорлиги бюджет маблағларидан оқилана фойдаланиш ва жамоат молияси тизими самарадорлигини оширишда муҳим омил ҳисобланади. Иқтисодиётни рақамлаштириш жараёнлари жадаллашиб бораётган ҳамда институционал муҳит мураккаблашаётган шароитда харидларнинг самарадорлигини фақат молиявий натижалар асосида эмас, балки жараёнли, кадрлар ва стратегик жиҳатларни ҳам

ҳисобга олган ҳолда комплекс баҳолаш зарурати ортиб бормоқда. Мазкур мақолада давлат буюртмачилари харид фаолияти самарадорлигини баҳолашга оид назарий ва методологик ёндашувлар кўриб чиқилган. Хорижий тадқиқотлар таҳлили асосида молиявий кўрсаткичлар билан чекланиб қолган ёндашувлардан иқтисодий, жараёнли, институционал ва меҳнат параметрларини ўзида мужассам этган кўп қиррали кўрсаткичлар тизимига ўтишининг зарурлиги асослаб берилган. Харид бўлинмалари фаолиятидаги операцион харажатлар, ходимлар меҳнат унумдорлиги, етказиб берувчилар таркиби ва уларнинг концентрация даражасини тавсифловчи кўрсаткичларга алоҳида эътибор қаратилган. Таклиф этилган кўрсаткичлар тизими харид фаолияти самарадорлигини ошириш захираларини аниқлаш, молиявий ва меҳнат ресурсларидан фойдаланишни оптималлаштириш, шунингдек харид жараёнларининг шаффофлиги ва бошқарувчанлигини кучайтириш имконини беради. Тадқиқот натижалари давлат буюртмачилари фаолиятида КРІларни шакллантириш, мониторинг механизмларини такомиллаштириш ҳамда давлат харидлари тизимини ривожлантириш стратегияларини ишлаб чиқишда қўлланилиши мумкин.

Калит сўзлар: давлат харидлари, давлат буюртмачилари, харид фаолияти самарадорлиги, самарадорликни баҳолаш, КРІ, ходимлар меҳнат унумдорлиги, операцион харажатлар, харидларни рақамлаштириш.

EVALUATION OF THE EFFICIENCY OF PUBLIC PROCUREMENT ACTIVITIES OF GOVERNMENT CUSTOMERS

assoc. prof. **Rizakulov Sherzod**
Tashkent State University of Economics

Abstract. *The efficiency of public procurement activities of government customers is a key factor in ensuring the rational use of budgetary funds and improving the effectiveness of the public finance system. In the context of the digital transformation of the economy and the increasing complexity of the institutional environment, there is a growing need for a comprehensive evaluation of procurement activities that takes into account not only financial outcomes but also process-related, human resource, and strategic aspects. This article examines theoretical and methodological approaches to assessing the efficiency of public procurement activities of government customers. Based on an analysis of international research, the necessity of moving from narrowly focused financial criteria toward a multidimensional system of indicators integrating economic, process, institutional, and labor-related parameters is substantiated. Particular attention is paid to indicators characterizing operating costs, labor productivity of procurement units, as well as the structure and concentration of suppliers.*

The proposed system of indicators makes it possible to identify reserves for improving procurement efficiency, optimize the use of financial and human resources, and enhance the transparency and manageability of procurement processes. The results of the study may be used by government customers in the development of key performance indicators (KPIs), the improvement of monitoring mechanisms, and the formulation of strategies for the development of the public procurement system.

Keywords: public procurement, government customers, procurement efficiency, efficiency assessment, KPI, labor productivity, operating costs, digitalization of procurement

Введение.

В условиях современной экономики, характеризующейся усилением конкурентной борьбы между хозяйствующими субъектами, особую актуальность приобретает проблема оценки эффективности закупочной деятельности. Закупки выступают одним из ключевых элементов системы управления организацией, поскольку напрямую влияют на качество выпускаемой продукции, уровень издержек, финансовые результаты и степень удовлетворённости потребителей.

Практика показывает, что значительная часть руководителей предприятий недооценивает роль материально-технического снабжения в управлении компанией. Недостаточное внимание к организации процессов обеспечения материальными ресурсами приводит к игнорированию их влияния на себестоимость продукции, финансовую устойчивость, деловую репутацию и конкурентные позиции предприятия на рынке. Ошибочная оценка значимости закупочной деятельности нередко становится причиной нерационального использования материально-технических ресурсов, необоснованных расходов на приобретение сырья и материалов, роста себестоимости продукции и, как следствие, снижения прибыльности и конкурентоспособности предприятия.

Оценка эффективности закупочной деятельности позволяет своевременно выявлять проблемные зоны и определять направления совершенствования закупочных процессов. Анализ закупочной информации способствует оптимизации затрат, снижению издержек и формированию более эффективных стратегий снабжения, а также позволяет идентифицировать потенциальные риски и управленческие ошибки.

Кроме того, систематическая оценка закупок обеспечивает контроль качества приобретаемых товаров и услуг, их соответствие потребностям организации и ожиданиям конечных потребителей. Компании, регулярно анализирующие эффективность своей закупочной деятельности, получают возможность выстраивать устойчивые и долгосрочные партнёрские отношения с поставщиками, что способствует получению более выгодных условий сотрудничества, снижению закупочных цен и росту экономической эффективности.

Оценка эффективности закупочной деятельности играет важнейшую роль в устойчивом развитии предприятий, обеспечивая повышение качества продукции и услуг, оптимизацию затрат и укрепление конкурентных позиций в условиях динамично развивающегося рынка.

Литературный обзор.

В научных исследованиях, посвящённых оценке закупочной деятельности, выделяются различные подходы, основанные на использовании количественных и качественных методов анализа. Одним из основоположников исследований в области измерения эффективности закупочной деятельности является Arjan (2019) van Weele (2018), который рассматривал закупки преимущественно как функциональную деятельность организации. В его работах акцент сделан на количественные показатели эффективности, такие как уровень экономии, объем закупок, количество заказов, соблюдение сроков и контроль исполнения контрактов. Данный подход получил широкое распространение в коммерческом секторе, однако его применимость в сфере государственных закупок ограничена ввиду ориентации исключительно на операционные результаты и игнорирования общественной ценности закупок.

Существенный вклад в развитие стратегического измерения эффективности внесли Robert Kaplan и David Norton (2001), предложившие концепцию сбалансированной системы показателей (Balanced Scorecard, 2020). В рамках данного подхода эффективность деятельности рассматривается через совокупность взаимосвязанных перспектив — финансовой, процессной, клиентской и

инновационной. Применительно к закупочной деятельности BSC позволяет увязать стратегические цели государства с результатами закупочных процедур, включая качество поставок, устойчивость цепочек снабжения и удовлетворенность конечных пользователей государственных услуг.

Развитие идей стратегического управления закупками получило отражение в трудах Robert Monczka, (2017), который рассматривал закупочную деятельность как элемент цепочки создания стоимости. Автор подчеркивает необходимость разграничения тактического и стратегического уровней оценки эффективности закупок, что особенно важно для государственных заказчиков, осуществляющих долгосрочные инфраструктурные и социально значимые проекты.

Схожие методологические позиции представлены в исследованиях World Bank (2021), в которых особое внимание уделяется эмпирическому анализу влияния конкурентности, процедурных механизмов и институциональных факторов на стоимость и результаты государственных контрактов. На основе анализа инфраструктурных проектов делается вывод о прямой зависимости эффективности закупок от качества нормативной среды и уровня конкуренции среди поставщиков.

Правовое измерение эффективности закупочной деятельности подробно раскрыто в трудах Christopher Yukins (2025) и Sue Arrowsmith (2021). Авторы подчеркивают, что эффективность государственных закупок не может оцениваться исключительно через экономию бюджетных средств, поскольку соблюдение принципов законности, прозрачности, равного доступа и подотчетности является неотъемлемым элементом результативности закупочной системы.

Современные попытки формализации понятий эффективности и результативности в публичных закупках представлены в работах (Clifford McCue, 2021) и его коллег. Предложенные ими рамочные модели ориентированы на интеграцию процессных, институциональных и результативных показателей, что позволяет учитывать как соблюдение процедур, так и фактическое достижение общественно значимых целей.

Новейшие исследования направлены на разработку прикладных индикаторов эффективности. В частности, (Ottou 2023) предлагает использовать специализированные KPI, включая индекс задержек закупочных процедур (Procurement Delay Index, 2020), который позволяет количественно оценить влияние временных факторов на эффективность государственных закупок и реализацию проектов.

Анализ научных источников свидетельствует о формировании комплексного подхода к оценке эффективности закупочной деятельности государственных заказчиков, основанного на сочетании экономических, процессных, правовых и стратегических показателей. Современные исследования подтверждают необходимость отхода от узкофинансовых критериев в пользу многоаспектной оценки, отражающей общественную ценность и институциональную устойчивость системы государственных закупок.

Методологические основы исследования.

Методологической основой исследования послужила совокупность общенаучных и специальных методов познания, обеспечивающих комплексный анализ эффективности закупочной деятельности государственных заказчиков. В процессе исследования использовались принципы системности, комплексности, объективности и научной обоснованности, что позволило рассматривать закупочную деятельность как многоуровневую социально-экономическую систему, функционирующую в условиях институциональных и нормативных ограничений.

В рамках теоретического анализа применялись общенаучные методы, включая анализ и синтез, индукцию и дедукцию, абстрагирование и обобщение. Эти методы

использовались для уточнения понятийного аппарата, выявления сущности и содержания категории «эффективность закупочной деятельности», а также для систематизации существующих научных подходов и концепций в области публичных закупок. Системный подход позволил рассмотреть закупочную деятельность государственных заказчиков как совокупность взаимосвязанных элементов, включающих нормативно-правовое регулирование, институциональную среду, организационные процедуры и результаты закупок. Структурно-функциональный подход применялся для анализа функций закупочной системы и их влияния на достижение социально-экономических целей государства. В ходе эмпирического исследования использовались методы экономического и сравнительного анализа, статистические методы обработки данных, а также методы группировки и классификации. Эти инструменты позволили оценить динамику показателей закупочной деятельности, выявить тенденции изменения эффективности и определить факторы, влияющие на результативность закупочных процедур.

Для оценки эффективности закупочной деятельности применялись показатели экономической, процессной и институциональной результативности, включая анализ уровня конкуренции, соблюдение сроков закупочных процедур, экономию бюджетных средств, а также показатели прозрачности и правоприменительной практики. Использование сравнительного анализа дало возможность сопоставить различные подходы и модели оценки эффективности закупок, а также выявить их преимущества и ограничения.

В условиях усиления конкуренции и ограниченности ресурсов эффективность закупочной деятельности приобретает ключевое значение для финансово-экономических результатов организации. Закупки оказывают непосредственное влияние не только на величину издержек, но и на структуру активов, объем продаж, уровень прибыли и, в конечном итоге, на доходность активов. В этой связи возникает необходимость комплексного анализа взаимосвязи закупочной деятельности с основными финансовыми показателями деятельности организации.



Рисунок 1 – Влияние закупочной деятельности на доходность активов организации (ROA)

На рис. 1 отражает причинно-следственные связи между параметрами закупочной деятельности и результативными финансовыми показателями. Закупки формируют как оборотные, так и долгосрочные активы, определяя объем и структуру используемых ресурсов. Одновременно через влияние на цену, маржу прибыли и объем продаж закупочная деятельность воздействует на величину прибыли, которая в совокупности с активами определяет уровень доходности активов. Таким образом, закупочная деятельность выступает важным элементом системы управления стоимостью и финансовой устойчивостью организации.

Проведённый анализ позволяет сделать вывод о том, что закупочная деятельность оказывает многоаспектное влияние на финансовые результаты организации и должна рассматриваться как стратегически значимая функция управления. Как показано на схеме, параметры закупок определяют не только уровень издержек и степень удовлетворения потребности в ресурсах, но и формируют структуру активов, объем продаж и величину прибыли.

Взаимосвязь активов и прибыли через показатель доходности на активы подтверждает, что эффективность закупочной деятельности напрямую отражается на общей экономической результативности организации. Рациональное управление запасами, оптимизация издержек на обеспечение закупок, выбор поставщиков и характеристик закупаемой продукции позволяют повысить маржинальность, ускорить оборот активов и обеспечить рост финансовой устойчивости.

Закупочная деятельность выступает не вспомогательной, а системообразующей функцией, интегрированной в общий механизм формирования финансовых результатов. Комплексный подход к оценке эффективности закупок, учитывающий их влияние на активы и прибыль, является необходимым условием повышения доходности и конкурентоспособности организации.

На обеспечение текущей деятельности структурного подразделения, осуществляющего закупки, необходимо ежегодно планировать бюджет, в котором должны быть предусмотрены расходы: на подготовку заявок на закупку, на взаимодействие с поставщиками, на выплату сотрудникам подразделения заработной платы и стимулирующих выплат, на командировочные выплаты, на коммуникации.

Данный показатель эффективности закупочной деятельности рассчитывается как:

$$E_1 = \sqrt{\left(\frac{P_{oe} - P_{te}}{P_{te}}\right)^2} \times 100\% \quad (1)$$

где P_{oe} – планируемые операционные (текущие) расходы на организацию закупок за определенный период времени; P_{te} – операционные (текущие) расходы на организацию закупок за определенный период времени.

При оценке эффективности закупочной деятельности существенное значение имеет анализ показателей, характеризующих численность персонала, вовлечённого в процессы закупок. Количество сотрудников, занятых закупочной деятельностью, формируется под воздействием совокупности факторов, включая масштаб предприятия, объём и регулярность поставок, широту ассортимента закупаемой продукции, особенности организационной структуры, применяемую систему снабжения, а также уровень внедрения цифровых и автоматизированных технологий.

Использование соответствующих показателей позволяет оценить уровень производительности труда работников, задействованных в закупочной деятельности, а также проводить сравнительный анализ эффективности использования трудовых ресурсов как внутри организации, так и в разрезе отрасли.

К группе показателей бизнес-процессов, характеризующих производительность персонала, осуществляющего закупки, относятся показатели E_2 , E_3 , и E_4 .

E_2 – расходы на закупку в расчете на одного сотрудника, осуществляющего закупки.

Показатель отражает объем расходов на материально-техническое обеспечение за определенный период времени в расчете на одного сотрудника, осуществляющего закупки. Показатель эффективности закупочной деятельности E_2 рассчитывается по следующей формуле:

$$E_2 = \frac{P_{ce}}{K_{ne}} \quad (2)$$

где P_{ce} – общие расходы на закупку за определенный период времени; K_{ne} – численность сотрудников, осуществляющих закупки.

E_3 – доля операционных (текущих) расходов на организацию закупок в расчете на одного сотрудника, осуществляющего закупки.

В данном показателе отражаются расходы структурного подразделения, осуществляющего закупки, на выполнение его текущей деятельности в расчете на одного сотрудника.

Показатель эффективности закупочной деятельности E_3 рассчитывается по следующей формуле:

$$E_3 = \frac{P_{oe}}{K_{ne}} \quad (3)$$

где P_{oe} – планируемые операционные (текущие) расходы на организацию закупок за определенный период времени; K_{ne} – численность сотрудников, осуществляющих закупки.

E_4 – количество поставщиков на одного сотрудника, осуществляющего закупки.

В показателе учитываются все поставщики предприятия, с которыми осуществляется взаимодействие в исследуемый период. Расчет показателя эффективности закупочной деятельности E_4 производится по следующей формуле:

$$E_4 = \frac{P_{oe}}{K_{ne}} \quad (4)$$

где P_{oe} – планируемые операционные (текущие) расходы на организацию закупок за определенный период времени; K_{ne} – численность сотрудников, осуществляющих закупки.

E_5 – доля ключевых поставщиков. Этот показатель вытекает из правила Парето, свидетельствующего в данном случае о том, что 80 % затрат накупаемую продукцию приходится на 20 % действующих поставщиков. Отклонение от данного значения показателя требует детального анализа. Показатель эффективности закупочной деятельности E_5 рассчитывается по следующей формуле:

$$E_5 = \frac{N_{ks}}{N_{as}} \quad (5)$$

где N_{ks} – количество ключевых поставщиков, на долю которых

приходится 80 % суммы, затраченной на закупки; N_{as} – количество действующих поставщиков.

Проведённый анализ показателей, характеризующих эффективность закупочной деятельности, позволяет сделать вывод о целесообразности комплексной оценки не только финансовых результатов закупок, но и параметров, отражающих организацию бизнес-процессов и использование трудовых ресурсов. Планирование и контроль операционных расходов структурного подразделения, осуществляющего закупки, выступают важным элементом обеспечения рационального функционирования закупочной системы и позволяют оценить степень соответствия фактических затрат запланированным значениям.

Анализ и обсуждение результатов.

Проведённый анализ методологических основ исследования показывает, что эффективность закупочной деятельности государственных заказчиков целесообразно рассматривать как многомерную экономико-институциональную категорию, формирующуюся под воздействием финансовых, процессных и организационных факторов. Использование системного и структурно-функционального подходов позволяет преодолеть узкофинансовую трактовку закупок и рассматривать их как интегрированный элемент управления результативностью и финансовой устойчивостью организации.

Анализ причинно-следственных связей между параметрами закупочной деятельности и финансовыми показателями подтверждает, что закупки оказывают прямое и опосредованное влияние на доходность активов (ROA). Через формирование структуры оборотных и внеоборотных активов, влияние на уровень издержек, маржинальность и объём продаж закупочная деятельность определяет условия воспроизводства капитала и конечные финансовые результаты. Это свидетельствует о том, что эффективность закупок должна оцениваться не изолированно, а в контексте общей системы управления стоимостью.

Особое значение в оценке эффективности закупочной деятельности приобретает анализ показателей, связанных с численностью и производительностью персонала, задействованного в закупках. Показатели E_2 и E_3 дают возможность оценить нагрузку на одного сотрудника как с точки зрения объёма закупаемых ресурсов, так и с позиции текущих затрат на организацию закупочной деятельности, что позволяет выявлять резервы повышения производительности труда и оптимизации структуры расходов.

Использование показателя E_4 , отражающего количество поставщиков в расчёте на одного сотрудника, позволяет оценить уровень организационной сложности закупочной деятельности и степень рациональности распределения функций между работниками подразделения. В свою очередь, показатель доли ключевых поставщиков (E_5) характеризует концентрацию закупок и устойчивость взаимоотношений с поставщиками, а также позволяет выявлять отклонения от оптимальной структуры закупочной базы, основанной на принципе Парето.

Предложенная система показателей обеспечивает всестороннюю оценку эффективности закупочной деятельности с учётом финансовых, организационных и кадровых аспектов. Комплексное применение данных индикаторов создаёт методологическую основу для обоснования управленческих решений, направленных на оптимизацию затрат, повышение производительности персонала и совершенствование системы взаимодействия с поставщиками, что в конечном итоге способствует повышению общей результативности закупочной деятельности организации.

Заклучение.

Проведённое исследование позволило обосновать, что эффективность закупочной деятельности государственных заказчиков является многомерной категорией, выходящей за рамки оценки исключительно финансовых результатов. В условиях цифровой трансформации и усиления требований к прозрачности и результативности использования бюджетных средств закупочная деятельность приобретает стратегическое значение как инструмент реализации социально-экономической политики государства.

Анализ научных подходов показал эволюцию методологии оценки закупок – от операционно-ориентированных количественных показателей к комплексным моделям, интегрирующим экономические, процессные, институциональные и кадровые параметры. Это особенно актуально для государственного сектора, где наряду с экономией средств важную роль играют качество закупаемых товаров и услуг, устойчивость цепочек поставок, соблюдение правовых норм и достижение общественно значимых результатов.

В рамках исследования разработан и обоснован комплекс показателей оценки эффективности закупочной деятельности, включающий индикаторы операционных расходов, производительности персонала, структуры поставщиков и концентрации закупок. Предложенные показатели (E2–E5) позволяют оценить нагрузку на персонал, рациональность использования трудовых ресурсов, уровень организационной сложности закупочной деятельности и устойчивость взаимоотношений с поставщиками. Особое значение имеет применение принципа Парето при анализе доли ключевых поставщиков, что способствует повышению управляемости закупочной системы и снижению рисков.

Установлено, что закупочная деятельность оказывает прямое и опосредованное влияние на финансовые результаты через формирование структуры активов, объём продаж и величину прибыли, что в конечном итоге отражается на доходности активов организации. Это подтверждает необходимость рассмотрения закупок не как вспомогательной функции, а как системообразующего элемента механизма управления государственными финансовыми ресурсами.

Практическая значимость результатов исследования заключается в возможности использования предложенной системы показателей органами государственного управления и государственными заказчиками при разработке и корректировке стратегий закупочной деятельности, формировании KPI, совершенствовании кадровой политики и внедрении цифровых инструментов мониторинга. Реализация предложенных подходов позволит повысить обоснованность управленческих решений, обеспечить более эффективное использование бюджетных средств и сформировать устойчивую модель функционирования системы государственных закупок.

Литература / References:

Christopher Yukins, (2025) *Procurement for Innovation: Lessons from the US Experience*, Eur. Pub. Proc. Pub. Priv. L. Rev. 42 (Lexxion, Berlin).

De Andreis, F. (2019). *The principles behind a strategic plan*. *Open Journal of Applied Sciences*, 9, 240–245. <https://doi.org/10.4236/ojapps.2019.94020>.

Dimitrou, H., & Thomson, R. (2007). *Strategic Planning for Regional Development in the UK: A Review of Principles and Practices*. London: Routledge.

Forrester, J. W. (1992). *Policies, decisions and information sources for modeling*. *European Journal of Operational Research*, 59(1), 42–63. [https://doi.org/10.1016/0377-2217\(92\)90006-U](https://doi.org/10.1016/0377-2217(92)90006-U)

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston: Harvard Business School Press.

Monczka, R. M., Handfield, R. B., Giunipero, L. C., & Patterson, J. L. (2016). *Purchasing and Supply Chain Management*. Boston: Cengage Learning.

OECD. (2019). *Public Procurement and Infrastructure Governance: Initial Policy Responses to the Coronavirus (COVID-19) Crisis*. Paris: OECD Publishing.

Salet, W., & Faludi, A. (2000). Three approaches to strategic spatial planning. In *The Revival of Strategic Spatial Planning* (pp. 1–10). Amsterdam: Royal Netherlands Academy of Arts and Sciences.

SUE ARROWSMITH, (2021). *Transforming Public Procurement Law after Brexit: Some Reflections on the Government's Green Paper Public Procurement Law Review*. 30, 103-123.

Van Weele, A. J. (2018). *Purchasing and Supply Chain Management: Analysis, Strategy, Planning and Practice* (7th ed.). London: Cengage Learning.

Vasilevska, L. (2009). *Strategic planning as a regional development policy mechanism: European context*. *SPATIUM International Review*, 21, 19–26.