

УДК 332.14:005.94:353
JEL: O31; O38; R11
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-11-152-160>

ІНСТИТУЦІОНАЛІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО ВІДКРИТТЯ В ДЕРЖАВНІЙ РЕГІОНАЛЬНІЙ ПОЛІТИЦІ

©2025 ВОЛОСЮК М. В., КІМ В. О.

УДК 332.14:005.94:353
JEL: O31; O38; R11

Волосюк М. В., Кім В. О. Інституціоналізація процесу підприємницького відкриття в державній регіональній політиці

Метою статті є розробка системних інституційних рекомендацій для інтеграції процесу підприємницького відкриття в державну регіональну політику України та формування організаційно-економічної моделі, яка забезпечить стратегічний суверенітет національної інноваційної політики, відновлення партисипації процесу підприємницького відкриття та досягнення операційної ефективності регіональної смарт-спеціалізації в контексті євроінтеграційних зобов'язань та потреб повоєнного відновлення. У статті встановлено необхідність інституціоналізації смарт-спеціалізації як національного пріоритету інноваційної та інвестиційної політики, що вимагає її вбудовування в бюджетний процес. Смарт-спеціалізація (S3) має слугувати ключовим критерієм відбору для всіх публічних інвестиційних проєктів у рамках Єдиного проєктного портфеля, забезпечуючи стратегічну фільтрацію інвестицій на етапі бюджетного планування (CHOIR-підхід). Доведено, що в умовах зовнішніх шоків компонент безпеки має бути визначений як обов'язковий стратегічний критерій для пріоритетів смарт-спеціалізації. Це гарантує стійкість інвестицій та їх відповідність вимогам національної безпеки та відновлення. Виявлено критичну необхідність об'єднання інституційно роз'єднаних сфер управління смарт-спеціалізацією (стратегія, процес підприємницького відкриття, впровадження, моніторинг та оцінка). Для цього пропонується створення єдиного координаційного комітету S3 як мультистейкхолдерної платформи на регіональному рівні, що забезпечить єдиний політичний цикл і міцний зв'язок між стратегією та реалізацією. Для відновлення інклюзивного характеру процесу підприємницького відкриття необхідно посилити роль регіональних тематичних рад EDP. Їм мають бути надані активні повноваження не лише у визначенні пріоритетів, але й у співрозробці інструментів фінансування та стратегічному моніторингу проєктів S3, що сприяє ефективному залученню потенціалу «потрійної спіралі». Визнано необхідність спрощення та цифровізації адміністративних вимог (наприклад, через єдині цифрові платформи) для підвищення інституційної спроможності. Крім того, для посилення кадрової спроможності необхідним є навчання публічних службовців, що сфокусоване на управлінні проєктами, методології процесу підприємницького відкриття та аналізі інноваційних систем.

Ключові слова: смарт-спеціалізація, процес підприємницького відкриття, державна регіональна політика, інституціоналізація, євроінтеграція, публічні інвестиційні проєкти, CHOIR-підхід, безпекові аспекти, партисипативне управління.

Рис.: 1. **Бібл.:** 19.

Волосюк Марина Валеріївна – доктор економічних наук, доцент, професор кафедри менеджменту, Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова (просп. Героїв України, 9, Миколаїв, 54025, Україна)

E-mail: maryna.volosiuk@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0612-6988>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/M-7566-2018>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=59009057900>

Кім Віталій Олександрович – здобувач, кафедра менеджменту, Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова (просп. Героїв України, 9, Миколаїв, 54025, Україна)

E-mail: management@nuos.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8295-2261>

UDC 332.14:005.94:353
JEL: O31; O38; R11

Volosiuk M. V., Kim V. O. The Institutionalization of the Entrepreneurial Discovery Process in State Regional Policy

The aim of the article is to develop systematic institutional recommendations for integrating the process of entrepreneurial discovery into Ukraine's State regional policy and to create an organizational and economic model that will ensure the strategic sovereignty of national innovation policy, restore participation in the entrepreneurial discovery process, and achieve operational efficiency in regional smart specialization in the context of European integration commitments and post-war recovery needs. The article determines the necessity of institutionalizing smart specialization as a national priority within innovation and investment policy, which requires its integration into the budgetary process. Smart specialization (S3) should serve as a key selection criterion for all public investment projects within the framework of the Unified Project Portfolio, providing strategic investment filtering at the budget planning stage (CHOIR approach). It has been demonstrated that under external shocks, the security component must be defined as a mandatory strategic criterion for smart specialization priorities. This ensures the resilience of investments and their alignment with national security and recovery requirements. A critical need has been identified to integrate institutionally fragmented areas of smart specialization management (strategy, entrepreneurial discovery process, implementation, monitoring, and evaluation). To address this, it is proposed to establish a single S3 coordination committee as a multi-stakeholder platform at the regional level, which will provide a unified policy cycle and a strong link between strategy and implementation. To restore the inclusive nature of the entrepreneurial discovery process, the role of regional EDP thematic councils needs to be strengthened. They should be granted active powers not only in setting priorities but also in co-developing funding instruments and strategically monitoring S3 projects, which contributes to the efficient engagement of the «triple spiral» potential. The need to simplify and digitalize administrative requirements (for example, through unified digital platforms) has been recognized to enhance institutional capacity. In addition, to strengthen human resource capacity, it is necessary to train public servants, with a focus on project management, the entrepreneurial discovery process methodology, and the analysis of innovation systems.

Keywords: smart specialization, entrepreneurial discovery process, State regional policy, institutionalization, European integration, public investment projects, CHOIR approach, security aspects, participatory governance.

Fig.: 1. Bibl.: 19.

Volosiuk Maryna V. – D. Sc. (Economics), Associate Professor, Professor of the Department of Management, Admiral Makarov National University of Shipbuilding (9 Heroiv Ukrainy Ave., Mykolayiv, 54025, Ukraine)

E-mail: maryna.volosiuk@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0612-6988>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/M-7566-2018>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=59009057900>

Kim Vitalii O. – Applicant, Department of Management, Admiral Makarov National University of Shipbuilding (9 Heroiv Ukrainy Ave., Mykolayiv, 54025, Ukraine)

E-mail: management@nuos.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8295-2261>

Перехід України до фази повоєнної відбудови та стійкого економічного розвитку вимагає радикальної трансформації наявних механізмів управління на всіх рівнях. У цьому контексті державна регіональна політика набуває статусу ключового інструментарію, спрямованого на подолання регіональних диспропорцій, забезпечення резильєнтності територій перед зовнішніми шоками та стимулювання місцевого економічного розвитку на інноваційних засадах.

Статус кандидата в члени ЄС зобов'язує нашу державу адаптувати національні стратегії до європейських вимог, зокрема впроваджувати методологію розумної спеціалізації (Smart Specialisation – S3), центральним елементом якої є процес підприємницького відкриття (Entrepreneurial Discovery Process – EDP). EDP є інноваційною, інклюзивною та децентралізованою процедурою, яка дозволяє державі та регіональній владі визначити пріоритетні інвестиційні ніші не через адміністративне рішення «згори», а через діалог між публічним сектором, бізнесом, наукою та громадянським суспільством.

Таким чином, виникає фундаментальна інституційна проблема: як формалізувати та інтегрувати цей «bottom-up» – процес підприємницького відкриття у «top-down» – ієрархічну структуру державної регіональної політики України, забезпечуючи при цьому законність, прозорість та ефективність використання публічних ресурсів. Неповне вирішення цього завдання створює інституційну прогалину, яка значно уповільнює інноваційну трансформацію місцевої економіки та знижує конкурентоспроможність українських регіонів на європейському ринку. Актуальність дослідження посилюється також необхідністю розробки нових, гнучких інструментів державної регіональної політики в умовах критичної невизначеності та обмежених інвестиційних ресурсів повоєнного періоду.

Проблематика державної регіональної політики, її інституційних засад і впливу на місцевий економічний розвиток є традиційним об'єктом ува-

ги вітчизняних науковців. Значний внесок у дослідження інституціоналізації державної регіональної політики, подолання регіональних диспропорцій та формування механізмів місцевого економічного розвитку здійснили такі вчені, як Н. Березняк, Л. Рожкова [15], Т. Маматова, І. Чикаренко, Є. Бородин [16], С. Кудин, М. Федик [17], М. Сорока [18], І. Сторонянська [19] та ін. Їхні роботи закладають теоретичні основи функціонування багаторівневої архітектури управління.

Паралельно активно розвивається західна наукова школа, що досліджує методологію S3 та EDP. Концептуальні засади підприємницького відкриття як процесу інклюзивного стратегування були сформовані у працях D. Foray [1], R. McCann, O. Ortega-Argilés [2] та експертів OECD [3]. Вони доводять, що EDP є єдиним ефективним інструментом для ідентифікації «високоризикових, але високопотенційних» інвестиційних пріоритетів.

Незважаючи на великий масив наукових напрацювань, залишається недостатньо дослідженим питання інституціоналізації процесу підприємницького відкриття у функціональний механізм державної регіональної політики України, а не лише в його стратегічні документи. Більшість робіт зосереджуються або на загальних принципах державної регіональної політики, або на теоретичному описі процесу підприємницького відкриття, не пропонуючи конкретних організаційно-економічних рішень щодо їхньої синхронізації, що формує чітку наукову прогалину.

Мета даної статті – розробити системні інституційні рекомендації для інтеграції процесу підприємницького відкриття в державну регіональну політику України та сформувати організаційно-економічну модель, яка забезпечить стратегічний суверенітет національної інноваційної політики, відновлення партисипації процесу підприємницького відкриття та досягнення операційної ефективності регіональної смарт-спеціалізації в

контексті євроінтеграційних зобов'язань та потреб повоєнного відновлення.

У 2010 р. Європейська Комісія представила основоположну стратегічну програму для розвитку ЄС – «Європа 2020: Стратегія розумного, сталого та інклюзивного зростання» [4]. Цей документ став ключовою віхою, що окреслив основні напрями економічної та політичної діяльності ЄС на період 2014–2020 років. Зазначена Стратегія виступає як первинна основа для формування планів регіонального розвитку відповідно до принципів розумної спеціалізації (Smart Specialisation – S3). Методологія S3 націлена на підвищення регіональної конкурентоспроможності та стимулювання прискореного розвитку завдяки використанню власного (ендогенного) потенціалу території. Основна ідея полягає в ефективному поєднанні науково-дослідної сфери з потребами економіки конкретних територій. Оскільки для досягнення цієї мети передбачається активне залучення різноманітних зацікавлених сторін (зокрема, підприємств, наукових установ та організацій, що володіють достатнім інтелектуальним капіталом) [5], то центральним інструментом для ідентифікації пріоритетних напрямів розумної спеціалізації є підприємницький процес відкриття (Entrepreneurial Discovery Process – EDP). «Ідея полягає в тому, що території спільно пріоритезують інвестиції в дослідження та інновації для трансформації своєї економіки через процес підприємницького відкриття, який базується на доказах і спільній творчості. Процес включає творців знань, таких як підприємства, університети, державні органи та інші територіальні суб'єкти» [6]. Таким чином, процес підприємницького відкриття є процесом участі у визначенні регіональної смарт-спеціалізації та розробці пріоритетів для підтримки місцевих інновацій.

Як ключовий елемент інноваційної трансформації державної регіональної політики України процес підприємницького відкриття набув актуальності у 2015 р. із затвердженням Постанови Кабінету Міністрів України № 931 «Про затвердження Порядку розроблення Державної стратегії регіонального розвитку України і плану заходів з її реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених Стратегії і плану заходів» [7]. У цій Постанові зазначалося, що вітчизняне стратегування регіонального розвитку необхідно проводити на засадах смарт-спеціалізації, тобто на підході, «що передбачає аргументоване визначення суб'єктами регіонального розвитку в рамках регіональної стратегії окремих стратегічних цілей і завдань щодо розвитку видів

економічної діяльності, які мають інноваційний потенціал з урахуванням конкурентних переваг регіону та сприяють трансформації секторів економіки в більш ефективні» [7].

Втім, незважаючи на нормативне закріплення у 2015 р. принципу смарт-спеціалізації як основи вітчизняного стратегування регіонального розвитку, перші кроки інституціоналізації були недостатніми та переважно декларативними. Перший етап імплементації європейського підходу (2015–2020 рр.) характеризувався такими прогалинами:

1) Українська нормативна база не містила чіткого алгоритму реалізації підприємницького процесу відкриття (EDP). У Постанові Кабінету Міністрів України № 931 [7] лише згадувалася необхідність залучення стейкхолдерів, але не було визначено механізму, який би гарантував, що цей діалог приведе до аргументованого та обґрунтованого вибору пріоритетів, а не до їхнього політичного чи імітаційного призначення. Це фактично залишало критичний елемент – S3-«діалог» – поза системою державного регулювання.

2) Не було розроблено спеціалізованих методичних рекомендацій та фінансових інструментів для підтримки інноваційних проєктів, виявлених через EDP. Відсутність чіткого зв'язку регіональної смарт-спеціалізації з бюджетним процесом унеможлиблювала реалізацію принципу концентрації ресурсів на обраних спеціалізаціях.

Паралельно з цими викликами концепція S3 в Європейському Союзі пройшла етап глибокої інтеграції та розширення сфер застосування, що було закріплено в новому програмному періоді. У рамках Політики згуртованості ЄС на 2021–2027 роки [8] смарт-спеціалізація перетворилася з інструмента суто інноваційної політики на горизонтальний механізм для досягнення цілей «зеленого» переходу та цифрової трансформації. У новому періоді S3 була визначена як обов'язкова сприятлива умова для доступу регіонів до фінансування з європейських структурних та інвестиційних фондів. Це означає, що регіон, який не має якісно розробленої та функціонуючої смарт-спеціалізації, не може отримати фінансування для інновацій чи досліджень. Також у новій Політиці згуртованості ЄС були посилені вимоги до системи моніторингу та оцінки результативності, що забезпечило більшу прозорість та можливість коригування пріоритетів у відповідь на економічні зміни.

Процес підприємницького відкриття тепер стає механізмом, орієнтованим на місію, під назвою «Партнерства, орієнтовані на виклики» (CHOIR) [9]. «Його метою є вирішення конкретних проблем, які вимагають співпраці всіх соціальних груп» [10].

Новий підхід полягає в тому, щоб зосередити стратегії смарт-спеціалізації та забезпечити мобілізацію ключових зацікавлених сторін, орієнтуючись на місцеві виклики і проблеми та їх сучасне переосмислення. «Формулювання виклику є ключовим для мобілізації ключових зацікавлених сторін та забезпечення розуміння результуючої стратегії та політичних дій для всіх зацікавлених сторін» [9].

Таким чином, еволюція регіональної смарт-спеціалізації в ЄС демонструє відхід від фокусу лише на галузевих інноваціях до комплексного, виклико-орієнтованого підходу. Територіально-орієнтований підхід, який історично був основою регіонального стратегування, в сучасних умовах перестає бути самоціллю, а стає базовим полотном для імплементації «Партнерств, орієнтованих на виклики» (CHOIR). Іншими словами, територіально-орієнтований та виклико-орієнтований підходи сьогодні є взаємодоповнюючими: територіальна унікальність регіону визначає контекст і потенціал для інновацій, тоді як виклики (як-от декарбонізація, цифровізація, або, у випадку України, повоєнне відновлення та євроінтеграція) формують пріоритети та мету цих інновацій, забезпечуючи їхню соціальну значущість і фінансову підтримку. Це підкреслює необхідність інтеграції обох підходів для забезпечення ефективного управління регіональним розвитком.

В українських сучасних реаліях смарт-спеціалізація є стратегічним підходом до планування, що передбачає аргументоване визначення цілей щодо розвитку окремих видів економічної діяльності, які мають інноваційний потенціал. Вона є обов'язковою передумовою для ефективного використання коштів міжнародних партнерів (наприклад, у рамках майбутніх інструментів відновлення). Концепція S3 глибоко інтегрована у вітчизняне стратегічне планування через таке нормативне закріплення: Національна економічна стратегія на період до 2030 року [11], Постанова Кабінету Міністрів України № 817 із змінами [12], Постанова Кабінету Міністрів України № 940 [13], регіональні стратегії розвитку на період до 2027 року, Методичні рекомендації Міністерства економіки України щодо застосування смартспеціалізації на регіональному рівні [14].

Для України нормативне закріплення та застосування концепції регіональної смарт-спеціалізації є критично важливим, оскільки забезпечує не лише підвищення інноваційної привабливості областей, а й узгоджує вітчизняне нормативно-правове середовище з вимогами ЄС щодо раціонального та цільового використання бюджетних і донорських коштів, роблячи фокус на тих ендегенних активах, які створюють конкурентні переваги.

У вітчизняному академічному середовищі більшість досліджень детально розкривають методологію EDP та її ключові принципи (інклюзивність, залучення стейкхолдерів) на основі передових європейських практик (особливо досвіду Єврокомісії та Платформи S3) [15; 16], аналізують початкові нормативно-правові акти, які закріпили принцип S3 в Україні (зокрема, Постанову КМУ № 932 від 2015 року) та наголошують на розвитку державної регіональної політики у сфері смарт-спеціалізації [17], висвітлюють необхідність інтеграції S3 у регіональні та місцеві стратегії розвитку [18]. Вітчизняні монографічні дослідження [19] окреслюють потенційні напрями імплементації S3 в Україні, включно із секторальними програмами (цифровими, інноваційними) та окремими регіональними прикладами.

На сьогодні у вітчизняних наукових дослідженнях недостатньо уваги приділено вертикальному та горизонтальному узгодженню EDP у багаторівневій системі управління: механізмам вирішення конфліктів пріоритетів між регіональною та національною S3, а також інтеграції виклико-орієнтованого підходу (CHOIR), що є новітнім розвитком процесу підприємницького відкриття в ЄС.

З огляду на це, сфокусуємося на формуванні комплексної організаційно-економічної моделі, яка інституціоналізує процес підприємницького відкриття (EDP) в українську багаторівневу систему управління (рис. 1). Модель поєднує три ключові рівні управління та визначає, як результати діалогу EDP узгоджуються з безпековими викликами на стратегічному рівні та фінансовими пріоритетами територіальних громад; на національному рівні інституційні суб'єкти визначають національні виклики та макропріоритети смарт-спеціалізацій. На регіональному рівні інституційні суб'єкти організовують діалог EDP, де стейкхолдери ідентифікують регіональні активи та узгоджують їх з національними викликами та макропріоритетами. Якщо регіональний пріоритет суперечить національним викликам (CHOIR), він не отримує схвалення інституційного суб'єкта національного рівня. На місцевому рівні територіальні громади проводять мікро-діалоги EDP для розробки конкретних ідей проєктів пріоритетних публічних інвестицій у рамках затвердженої регіональної смарт-спеціалізації, оскільки процес підприємницького відкриття визначає, куди спрямовувати ресурси. Сформовані публічні інвестиційні проєкти вносяться до державної системи управління відбудовою DREAM і проходять секторальну експертну оцінку. Далі ці проєкти проходять оцінку стратегічної відповідності. Якраз цей етап є

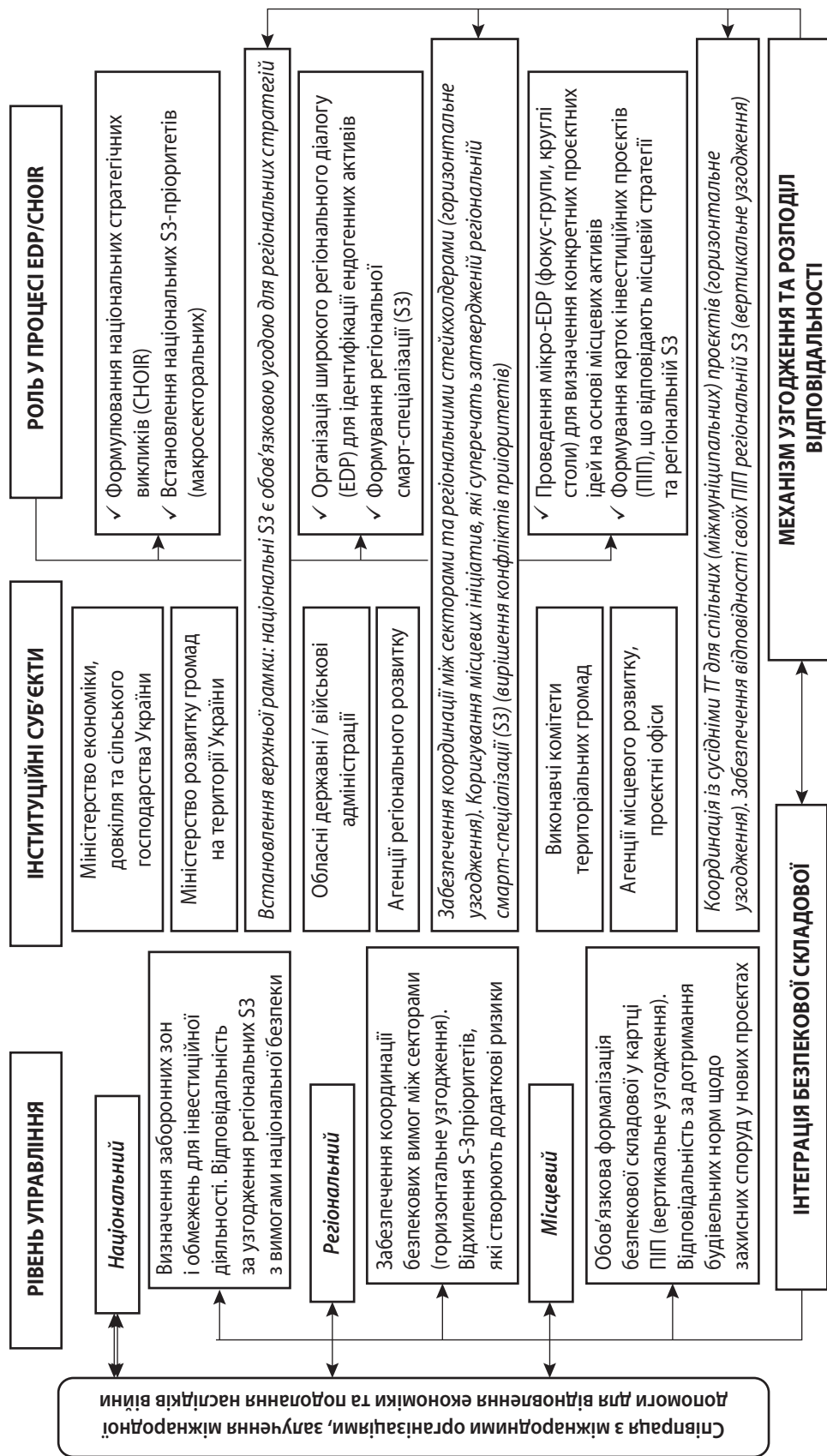


Рис. 1. Організаційно-економічна модель інституціоналізації процесу підприємницького відкриття в державній регіональній політиці

Джерело: складено авторами.

інституціоналізацією EDP/CHOIR, оскільки, якщо публічний інвестиційний проєкт не відповідає пріоритетам регіональної смарт-спеціалізації, він відхиляється як нестратегічний.

І лише ті публічні інвестиційні проєкти, що успішно пройшли стратегічний фільтр, включаються до єдиного проєктного портфеля (ЄПП), отримуючи право претендувати на фінансування з публічних та донорських коштів.

Враховання безпекової складової в умовах сучасної державної регіональної політики України є критичним імперативом. Безпека перестає бути лише зовнішнім чинником ризику, а стає обов'язковим критерієм стратегічної відповідності та фільтром для всіх публічних інвестицій. З огляду на це, організаційно-економічна модель інституціоналізації процесу підприємницького відкриття вимагає інтеграції безпекової компоненти у кожен рівень багаторівневої системи управління (див. рис. 1).

Національний рівень (ключовий інституційний суб'єкт – сектор безпеки) забезпечує стратегічне безпекове лідерство та встановлює мінімальні безпекові стандарти: при формулюванні національних стратегічних викликів (CHOIR) саме стійкість та безпека є ключовими місіями (наприклад, захист критичної інфраструктури). На регіональному рівні в процесі підприємницького відкриття (EDP) ключові стейкхолдери не просто ідентифікують активи, а оцінюють їхню потенційну стійкість і здатність працювати в умовах ризику. В результаті, пріоритети регіональної смарт-спеціалізації зменшують безпекову вразливість. Таким чином, регіональний рівень зосереджений на управлінні стійкістю. Місцевий рівень забезпечує оперативну безпекову оцінку, оскільки публічні інвестиційні проєкти, сформовані на основі мікро-діалогів EDP, проходять через фільтр безпекової відповідності, де обґрунтовуються заходи із захисту (фізичного убезпечення мешканців та інших). Таким чином, безпекова складова інституціоналізується як жорсткий обов'язковий критерій на етапі оцінки, перетворюючи EDP/CHOIR на інструмент цільового інвестування у стійкість та інновації (див. рис. 1).

Інституціоналізація процесу підприємницького відкриття потребує від української системи публічного управління забезпечення критичного компромісу між експериментальним підходом, широкою партисипацією процесу підприємницького відкриття та необхідністю дотримання жорстких адміністративних вимог фінансування ЄС. Для України, яка прагне інтегрувати смарт-спеціалізацію в державну регіональну політику та залучити значні кошти на відновлення, пріорите-

том має стати інституційне узгодження стратегії, впровадження та моніторингу. Основний ризик тут – перетворення смарт-спеціалізації з ефективної інноваційної політики на проєкт з освоєння коштів. Для того, щоб уникнути цього, пропонуємо практичні рекомендації щодо інституціоналізації процесу підприємницького відкриття:

1) Стратегічне узгодження та запобігання фінансовому домінуванню від зовнішніх джерел.

Для запобігання фінансовому домінуванню необхідно наскрізно інтегрувати смарт-спеціалізацію у державну регіональну політику та бюджетний процес. Це вимагає, щоб смарт-спеціалізація (S3) була не просто умовою для отримання коштів ЄС, а ключовим критерієм відбору для всіх публічних інвестиційних проєктів. Якщо в майбутньому Національному стратегічному плані смарт-спеціалізація стане частиною загальної інноваційної політики держави, то публічні інвестиційні проєкти, які включаються до Єдиного проєктного портфеля, проходитимуть фільтрацію на відповідність пріоритетам S3 ще на етапі бюджетного планування (CHOIR-підхід). Така система гарантує, що державні, місцеві та донорські кошти будуть інвестовані лише в ті високопріоритетні та стратегічно обґрунтовані сфери, які були визначені внаслідок якісного процесу підприємницького відкриття. Додатково, національне співфінансування S3-проєктів на достатньому рівні є необхідною запорукою для зменшення повної залежності від зовнішніх джерел та орієнтації на довгострокові цілі, а не на швидке освоєння.

Визначення безпекової відповідності як другого, обов'язкового фільтра (поруч зі стратегічною відповідністю S3), як це пропонується в організаційно-економічній моделі інтеграції процесу підприємницького відкриття (див. рис. 1), включає оцінку стійкості інвестицій, їхню відповідність вимогам цивільного захисту та іншим потребам повоєнного відновлення. Це посилює якість S3-відбору та забезпечує, що публічні інвестиції не створюють нових точок вразливості, а, навпаки, спрямовані на зміцнення стійкості економіки та соціальної інфраструктури.

2) Інституційна архітектура та широка партисипація процесу підприємницького відкриття.

З метою забезпечення інституціоналізації єдиного політичного циклу та відновлення потенціалу партисипативного управління, необхідно на регіональному рівні створити регіональний координаційний комітет S3 як мультистейкхолдерну платформу, що інституціонально об'єднує представників національних стратегічних органів, регіональних тематичних рад EDP, структур впрова-

дження, моніторингу й оцінки (ОДА/ОВА, APP). Це дозволить створити міцний зворотний зв'язок між стратегічним визначенням пріоритетів, їх впровадженням та оцінкою результатів.

Ключовим елементом реформованої архітектури має стати посилення інституціональної ролі регіональних тематичних рад EDP для забезпечення якісного процесу підприємницького відкриття. Їм необхідно надати чіткі, активні та інституціоналізовані повноваження, які виходять за рамки лише консультативного визначення пріоритетів. Ради EDP мають бути залучені до співрозробки інструментів фінансування (наприклад, визначення критеріїв конкурсів) та моніторингу стратегічної ефективності S3-проектів. Це забезпечить відновлення партисипативного управління та використання експериментального, інклюзивного характеру процесу підприємницького відкриття, ефективно залучаючи потенціал «потрійної спіралі» (державна – бізнес – наука).

Нарешті, для підвищення якості S3-пріоритетів та їхньої реалістичності необхідне забезпечення методологічної вимогливості до процесу EDP-консультацій. Потрібно впровадити обов'язкові методологічні вимоги, що включають: попередню публікацію аналітичної передісторії для обговорень; фокусування дискусій не лише на визначенні пріоритетів, а й на інструментах і механізмах програмного впровадження; а також використання професійних фасилітаторів для уникнення спонтанності та забезпечення продуктивної інклюзивності. Такий підхід гарантуватиме глибоке залучення знань стейкхолдерів та забезпечить міцну інституційну основу для управління інноваційною політикою в Україні.

3) *Інституційна та кадрова спроможність ефективного впровадження, моніторингу та оцінки публічних інвестиційних проектів.*

Розуміємо, що інституціоналізація смарт-спеціалізації в цілому та процесу підприємницького відкриття зокрема може зіштовхнутися з проблемою адміністративного опору, коли складні регуляторні вимоги Європейських структурних та інвестиційних фондів створюють надмірне навантаження на національну інституційну спроможність. Це призводить до рудиментарного механізму моніторингу та оцінки, який фокусується на освоєнні коштів, а не на стратегічній ефективності. Тут необхідно максимально інтегрувати національні та європейські регуляторні вимоги через єдині цифрові платформи (наприклад, система DREAM). Цифровізація має забезпечити уніфіковане подання заявок, звітність і контроль. Такий підхід не лише прискорить освоєння коштів, але

й підвищить інституційну спроможність органів управління ефективно впроваджувати публічні інвестиційні проекти, вивільняючи ресурси від рутинної бюрократії до стратегічного планування.

Крім того, для подолання розриву між вимогами експериментальної політики процесу підприємницького відкриття та операційним стилем публічного сектора необхідні цільові інвестиції в людський капітал. Створення цільових програм підвищення кваліфікації для публічних службовців має бути сфокусоване на управлінні проектами, методології процесу підприємницького відкриття та аналізі інноваційних систем. Це забезпечить підвищення якості підготовки публічних інвестиційних проектів та усуне інституційний «розрив» між нормативним зобов'язанням щодо впровадження нового стилю політики та реальністю вимог традиційного державного управління.

ВИСНОВКИ

Запропонована організаційно-економічна модель інституціоналізації процесу підприємницького відкриття є критично необхідним механізмом для сучасної державної регіональної політики України, яка орієнтована на євроінтеграцію та стійке повоєнне відновлення. Модель забезпечує не лише вертикальне та горизонтальне узгодження стратегічних пріоритетів (S3/EDP/CHOIR) між національним, регіональним і місцевим рівнями управління, але й вбудовує ці пріоритети у фінансовий цикл. Головна інновація полягає в перетворенні процесу підприємницького відкриття з консультативного діалогу на обов'язковий подвійний фільтр (стратегічний і безпековий) для всіх публічних інвестиційних проектів. Це гарантує, що бюджетні та донорські кошти спрямовуються виключно на ті інноваційні S3-пріоритети, які є стратегічно обґрунтованими, економічно доцільними та відповідають вимогам стійкості, що є ключовою передумовою для виконання сприятливих умов для фінансування з європейських структурних фондів.

Перспективами подальших розвідок є дослідження потенціалу та механізмів інтеграції Концепції моделювання партнерств для регіональних інновацій як нового інструменту Європейської Комісії для посилення смарт-спеціалізації в українських регіонах. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Foray D. From smart specialisation to smart specialisation policy. *European Journal of Innovation Management*. 2014. Vol. 17. No. 4. P. 492–507.
DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/EJIM-09-2014-0096>

2. McCann P., Ortega-Argilés O. The role of the smart specialisation agenda in a reformed EU cohesion policy. *Scienze Regionali*. 2014. Vol. 13. Iss. 1. P. 15–32. DOI: <https://doi.org/10.3280/scre2014-001002>
3. Internationalisation of the next Smart Specialisation Strategy: Opportunities and barriers in the Friuli Venezia Giulia region. *OECD Local Economic and Employment Development (LEED)*. 2021. Papers 2021/09. 55 p. DOI: <https://dx.doi.org/10.1787/067c3a60-en>
4. EUROPE 2020: A strategy for smart, sustainable and inclusive growth. *European Commission*. 2010. URL: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:2020:FIN:en:PDF>
5. Guide to Research and Innovation Strategies for smart specialisation (RIS 3). Publications Office of the European Union, 2012. URL: <https://data.europa.eu/doi/10.2776/65746>
6. Fontana S., Bisogni F., Renwick R. The Future of Regional Smart Specialisation Strategies: Sustainable, Inclusive and Resilient. *European Committee of the Regions*. 2023. URL: <https://formit.org/?p=14692&lang=en>
7. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку розроблення Державної стратегії регіонального розвитку України і плану заходів з її реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених Стратегії і плану заходів» від 11.11.2015 р. № 931. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/931-2015p#Text>
8. New Cohesion Policy. *European Commission*. URL: https://ec.europa.eu/regional_policy/2021-2027_en
9. Molica F., Pontikakis D., Miedziński M. Why a challenge-oriented approach is a good match for the needs and challenges of EU Cohesion Policy. *Environmental Innovation and Societal Transitions*. 2025. Vol. 55. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.eist.2024.100947>
10. Laranja M., Perianez Forte I., Reimeris R. Discovery processes for transformative innovation policy. *Publications Office of the European Union*. 2022. DOI: <https://doi.org/10.2760/763572>
11. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року» (в редакції від 04.05.2023 р.) № 179. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-p#Text>
12. Постанова Кабінету Міністрів України «Деякі питання розроблення Державної стратегії регіонального розвитку України і плану заходів з її реалізації та проведення моніторингу реалізації зазначених Стратегії і плану заходів» (у редакції від 13.03.2025 р.) № 817. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/817-2023-p#Text>
13. Постанова Кабінету Міністрів України «Про внесення змін до Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки» від 13.08.2024 р. № 940. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/940-2024-p#Text>
14. Наказ Міністерства економіки України «Методичні рекомендації щодо застосування смартспеціалізації на регіональному рівні» № 14563 від 10.06.2024 р. URL: <https://me.gov.ua/view/292a29d8-4871-4798-80cc-4917c1539ec3>
15. 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. DOI: <https://doi.org/10.35668/2520-6524-2020-1-06>
16. Маматова Т. В., Чикаренко І. А., Бородин Є. І. Процес підприємницького відкриття: методологія і кращі європейські практики. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2025. Вип. 2. С. 17–22. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2025.2.3>
17. Кудин С. І., Федик М. В. Державна політика у сфері смарт-спеціалізації регіонів. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-16>
18. Сорока М. А. Розвиток територіальних громад на основі регіональної смарт-спеціалізації: дисер.... д-ра філософії, спец. 281 «Публічне управління та адміністрування». Національний технічний університет «Дніпровська політехніка». Дніпро, 2023. 248 с.
19. Смарт-спеціалізація регіонів України: методологія та прагматика реалізації : монографія / наук. ред. Сторонянська І. З. ; ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України». Львів, 2022. 424 с. URL: <https://shron1.chtyvo.org.ua/>

REFERENCES

- Berezniak N. V. & Rozhkova L. V. (2020). Protses pidpriemnytskoho vidkryttia v konteksti rehionalnoi smart-spetsializatsii: deiaki teoretychni ta kontseptualni aspekty [The process of entrepreneurial discovery in the context of regional smart specialization: some theoretical and conceptual aspects]. *Nauka, tekhnolohii, innovatsii*, 1, 42–48. <https://doi.org/10.35668/2520-6524-2020-1-06>
- European Commission (2010). *EUROPE 2020: A strategy for smart, sustainable and inclusive growth*. <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:2020:FIN:en:PDF>
- European Commission. *New Cohesion Policy*. https://ec.europa.eu/regional_policy/2021-2027_en
- Fontana S., Bisogni F. & Renwick R. (2023). The Future of Regional Smart Specialisation Strategies: Sustainable, Inclusive and Resilient. *European Committee of the Regions*. <https://formit.org/?p=14692&lang=en>
- Foray D. (2014). From smart specialisation to smart specialisation policy. *European Journal of Innovation Management*, 4(17), 492–507. <https://doi.org/10.1108/EJIM-09-2014-0096>
- Kabinet Ministriv Ukrainy (2015, November 11). *Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy «Pro zatverdzhennia*

- Poriadku rozroblennia Derzhavnoi stratehii rehionalnoho rozvytku Ukrainy i planu zakhodiv z yii realizatsii, a takozh provedennia monitorynhu ta otsinky rezultatyvnosti realizatsii zaznachenikh Stratehii i planu zakhodiv*» vid 11.11.2015 r. № 931 [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine "On approval of the Procedure for developing the State Strategy for Regional Development of Ukraine and the action plan for its implementation..."]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/931-2015p#Text>
- Kabinet Ministriv Ukrainy (2023, May 4). *Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy «Pro zatverdzhennia Natsionalnoi ekonomichnoi stratehii na period do 2030 roku»* (v redaktsii vid 04.05.2023 r.) № 179 [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine "On approval of the National Economic Strategy for the period up to 2030"]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-p#Text>
- Kabinet Ministriv Ukrainy (2024, August 13). *Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy «Pro vnesennia zmin do Derzhavnoi stratehii rehionalnoho rozvytku na 2021–2027 roky»* vid 13.08.2024 r. № 940 [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine "On amendments to the State Strategy for Regional Development for 2021–2027"]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/940-2024-p#Text>
- Kabinet Ministriv Ukrainy (2025, March 13). *Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy «Deiaki pytannia rozroblennia Derzhavnoi stratehii rehionalnoho rozvytku Ukrainy i planu zakhodiv z yii realizatsii ta provedennia monitorynhu realizatsii zaznachenikh Stratehii i planu zakhodiv»* (u redaktsii vid 13.03.2025 r.) № 817 [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine "Some issues of developing the State Strategy for Regional Development of Ukraine..."]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/817-2023-p#Text>
- Kudyn S. I. & Fedyk M. V. (2022). Derzhavna polityka u sferi smart-spetsializatsii rehioniv [State policy in the field of regional smart specialization]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 41. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-16>
- Laranja M., Perianez Forte I. & Reimeris R. (2022). Discovery processes for transformative innovation policy. *Publications Office of the European Union*. <https://doi.org/10.2760/763572>
- Mamatova T. V., Chykarenko I. A. & Borodin Ye. I. (2025). Protses pidpriyemnytskoho vidkryttia: metodolohiia i krashchi yevropeyski praktyky [Entrepreneurial discovery process: methodology and best European practices]. *Dniprovskiyi naukovyi chasopys publichnoho upravlinnia, psykholohii, prava*, 2, 17–22. <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2025.2.3>
- McCann P. & Ortega-Argilés O. (2014). The role of the smart specialisation agenda in a reformed EU cohesion policy. *Scienze Regionali*, 1(13), 15–32. <https://doi.org/10.3280/scre2014-001002>
- Ministerstvo ekonomiky Ukrainy (2024, June 10). *Nakaz Ministerstva ekonomiky Ukrainy «Metodychni rekomendatsii shchodo zastosuvannia smartspetsializatsii na rehionalnomu rivni»* № 14563 vid 10.06.2024 r. [Order of the Ministry of Economy of Ukraine "Methodological recommendations for the application of smart specialization at the regional level"]. <https://me.gov.ua/view/292a29d8-4871-4798-80cc-4917c1539ec3>
- Molica F., Pontikakis D. & Miedziński M. (2025). Why a challenge-oriented approach is a good match for the needs and challenges of EU Cohesion Policy. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 55. <https://doi.org/10.1016/j.eist.2024.100947>
- OECD Local Economic and Employment Development (LEED) (2021). Internationalisation of the next Smart Specialisation Strategy: Opportunities and barriers in the Friuli Venezia Giulia region. *OECD Local Economic and Employment Development (LEED)*. <https://doi.org/10.1787/067c3a60-en>
- Publications Office of the European Union (2012). Guide to Research and Innovation Strategies for smart specialisation (RIS 3). *Publications Office of the European Union*. <https://doi.org/10.2776/65746>
- Soroka M. A. (2023). *Rozvytok terytorialnykh hromad na osnovi rehionalnoi smart-spetsializatsii* [Development of territorial communities based on regional smart specialization]. Natsionalnyi tekhnichnyi universytet «Dniprovska politekhnika».
- Storonianska I. Z. (2022). *Smart-spetsializatsiia rehioniv Ukrainy: metodolohiia ta prahmatyka realizatsii* [Smart specialization of the regions of Ukraine: methodology and pragmatics of implementation]. DU «Instytut rehionalnykh doslidzhen imeni M. I. Dolishnoho NAN Ukrainy». <https://shron1.chtyvo.org.ua/>