

## ДІАГНОСТИКА ПЕРЕДУМОВ ІННОВАЦІЙНОГО РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ ЯК ОСНОВА ФОРМУВАННЯ ТРАНСФОРМАЦІЙНОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ

### DIAGNOSIS OF PREREQUISITES FOR INNOVATIVE REGIONAL DEVELOPMENT AS THE BASIS OF TRANSFORMATIONAL MANAGEMENT MODEL FORMATION

**Хрипунова-Курочка Д.М.**

аспірант кафедри управління та адміністрування,  
ННІ «Каразінська школа бізнесу»,  
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

**Родченко В.Б.**

доктор економічних наук,  
професор кафедри управління та адміністрування,  
ННІ «Каразінська школа бізнесу»,  
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

**Khrypunova-Kurochka Daria**

Karazin Business School, V.N. Karazin Kharkiv National University

**Rodchenko Volodymyr**

Karazin Business School, V.N. Karazin Kharkiv National University

*Статтю присвячено вдосконаленню організаційного забезпечення управління інноваційним регіональним розвитком України на основі узагальнення концептуальних передумов та виявлених комплементарних чинників впливу на управління інноваційним розвитком регіону. Результати дослідження свідчать про наявність низки передумов, які формують унікальний контекст у розрізі управління інноваційним розвитком регіону. Проаналізовано еволюцію світоглядних передумов інноваційного розвитку та констатовано наявність вузлів, які слід урахувати під час розроблення відповідної інноваційної політики. Пояснюючи специфіку умов для інноваційного розвитку в Україні, виділено низку деструктивних чинників впливу, які перешкоджають процесу ефективного управління інноваційним розвитком регіону. Акцентуючи увагу на наявних чинниках, визначено принципові положення переходу від традиційного до розумного управління інноваційним розвитком регіонів. Розроблено трансформаційну модель управління інноваційним розвитком з урахуванням чинників впливу, що забезпечить прискорення процесу інноваційного розвитку як наслідок зміни парадигми мислення громади.*

**Ключові слова:** інноваційний розвиток, смарт-спеціалізації, регіони, управління регіонами, стратегії розвитку.

*Статья посвящена усовершенствованию организационного обеспечения управления инновационным региональным развитием Украины на основе обобщения концептуальных предпосылок и выявленных комплементарных факторов влияния на управление инновационным развитием региона. Результаты исследования свидетельствуют о наличии ряда предпосылок, формирующих уникальный контекст в разрезе управления инновационным развитием региона. Проанализирована эволюция мировоззренческих предпосылок инновационного развития и констатировано наличие узлов, которые следует учитывать при разработке соответствующей инновационной политики. Объясняя специфику условий для инновационного развития в Украине, выделен ряд деструктивных факторов влияния, препятствующих процессу эффективного управления инновационным развитием региона. Акцентируя внимание на существующих факторах, определены принципиальные положения перехода от традиционного к разумному управлению инновационным развитием регионов. Разработана трансформационная модель управления инновационным развитием с учетом факторов влияния, что обеспечит ускорение процесса инновационного развития как следствие изменения парадигмы мышления общества.*

**Ключевые слова:** инновационное развитие, смарт-специализации, регионы, управление регионами, стратегии развития.

*The article is devoted to the improvement of management organizational support of innovative regional development of Ukraine on the basis of generalization of conceptual prerequisites and identifying complementary factors that are influencing on the regional innovative development management. The research methodology consists of formulating the essential characteristics of innovative development preconditions through dialectical, abstract-logical methods, as well as using a systematic approach, methods of comparison and generalization to form the concept of transformational model of innovative development. The results of the study indicate the existence of a number of prerequisites that form a unique context in terms of managing the innovative development of the region. A retrospective analysis of the processes of organization of innovation-oriented development of territories was made, countries innovation capacity features were generalized. The evolution of worldview preconditions of innovative development was analyzed and the presence of knots which should be considered during the development of corresponding innovation policy is stated. The specifics of the conditions for innovative development in Ukraine explained, a number of destructive factors have been identified that hinder the process of effective management of innovative development in the region. Emphasizing the available factors, the basic provisions of the transition from traditional to smart management of innovative development of the regions are determined. The conceptual basis for an estimation of preconditions of multilevel division of innovative development management competences were offered. Transformational model of innovation development management has been developed, taking into account the factors of influence, which will accelerate the process of innovation development as a result of changing the paradigm of community thinking. The practical significance of the study indicates the need of developing a set of specific indicators based on certain prerequisites as a basis for the transition to transformational management of innovative development.*

**Key words:** innovative development, smart specializations, regions, regional management, development strategies.

**Постановка проблеми** у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Інновації відіграють ключову роль у сприянні економічному розвитку. У країнах – членах Європейського Союзу економічний прогрес ґрунтується на багаторічному досвіді переходу від промислової революції середини XIX ст. до цифрової революції сьогодення. Цей процес характеризується постійним упровадженням інноваційних технологій та, окрім того, що призводить до зростання доходів та продуктивності, забезпечує нерівномірний вплив на суспільство та регіони. Нині інновації вийшли на перший план як ключовий інструмент для забезпечення регіональних переваг. Зокрема, у багатьох європейських стратегічних документах підкреслюється важливість інновацій. Виокремлення низки чинників впливу, які перешкоджають процесу ефективного управління інноваційним розвитком регіону, може дати змогу управлінням переосмислити питання та можливості розбудови за межами нинішніх соціально-економічних рушіїв, парадигм розвитку та горизонтів планування, розглядаючи, таким чином, ширший спектр можливостей регіонального розвитку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори. Фундаментальні аспекти дослідження інноваційного розвитку висвітлені у працях М. Беннера, Дж. Блажека, Р. Каманьї, Р. Капелло, Е. Магро, К. Моргана, М. Наварро, А. Родрігеса-Поза, К. Фланагана, Д. Форей тощо.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми**, котрим присвячується означена стаття. Попри вагомий здобутки у розрізі досліджень інноваційного розвитку вітчизняних і зарубіжних учених інноваційний розвиток регіо-

нів пов'язаний із системними проблемами, тому потребує глибшого дослідження та систематизації передумов інноваційного розвитку. Виокремлення ключових передумов є важливим аспектом для адаптації методологій і механізмів управління регіональним розвитком. Актуалізується необхідність урахування локальної специфіки інноваційного розвитку з метою розбудови місцевих конкурентних переваг згідно з прогресивними європейськими практиками. Аналіз досліджень про регіональні інноваційні стратегії, багаторівневе управління та смарт-спеціалізації підкреслив проблему пошуку правильного розподілу обов'язків між рівнями управління, проблему впровадження національно-регіональних механізмів координації [22] та завдання використання регіональної інноваційної політики для зменшення розривів у доходах та сприяння більш збалансованому територіальному розвитку [25]. Однак дану частину досліджень переважно зосереджено на досвіді розвинених країн, частково тому, що країни, що розвиваються, лише нещодавно децентралізували свою інноваційну політику. Хоча багато проблем децентралізації не залежать від рівня розвитку країни [3], такі виклики стають усе більш гострими в країнах, що розвиваються, з огляду на те, що їхні регіональні інноваційні системи часто стикаються з вищими рівнями різноманітності, нерівності доходів населення та інституційної нестабільності, ніж у розвинених країнах. Тому дослідження передумов інноваційного розвитку в розрізі розбудови конкурентних переваг є важливим аспектом формування адаптованих механізмів управління інноваційним розвитком регіонів України.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Політичний інтерес до розвитку більш сталих способів виробництва та спожив-

вання змінив глобальний порядок денний та зосередив увагу на таких викликах, як зміна клімату, старіння суспільства, міграція, продовольча та енергетична безпека і COVID-19. Тому регіональна інноваційна політика нині часто пов'язана з обговоренням так званої інноваційної політики, орієнтованої на місію. На відміну від попередніх поколінь інноваційної політики, які спрямовані на вирішення структурних недоліків, нинішня генерація політики акцентована на задоволення суспільних потреб. Вітчизняна економіка має певний історичний досвід у розробленні засобів стимулювання інноваційної діяльності, проте їхні результати не можна вважати доречними, оскільки через неврахування низки чинників впливу вибраний європейський вектор збалансованого інноваційного економічного розвитку не впроваджується в повному обсязі. Саме тому актуальним питанням є діагностика передумов інноваційного розвитку, що включає виокремлення низки деструктивних чинників впливу, які перешкоджають процесу ефективного управління інноваційним розвитком регіону.

**Виклад основного матеріалу дослідження** з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Важливим питанням як для розвинутих країн, так і для країн, що розвиваються, є сприяння інноваціям із метою підвищення конкурентоспроможності, продуктивності, зайнятості, зростання та сталого розвитку. Протягом останніх десятиліть регіони та міста по всьому світу стали активніше розробляти власну наукову та інноваційну політику [17]. Річард Флорида зазначає, що регіони стають усе більш важливими вузлами економічної та технологічної організації в нову епоху глобального наукомісткого капіталізму [12]. Аналіз робіт про регіональні інноваційні системи підкреслює важливість субнаціональних урядів як каталізаторів і координаторів інноваційної діяльності та взаємодії регіональних акторів [20]. При цьому зусилля з розбудови спроможності мають бути спрямовані на вирішення проблем у місцевому контексті за безпосередньої участі місцевих акторів у визначенні та реалізації пріоритетів [23].

Тобто регіони нині перетворюються на ключові функціональні сфери, за допомогою яких можна визначати та впроваджувати інноваційні стратегії. Однак регіони різняться, і особливість кожного регіону важлива для розуміння ролі та потенціалу інновацій для досягнення сталого розвитку [11]. Таким чином, хоча європейське визначення «регіонального» не можна безпосередньо передати українському контексту, здатність виявляти та сприяти інноваційним рішенням складних викликів усе ще критично важлива, особливо у регіонах. Регіональний аспект має підтримку на найвищому рівні в ЄС із боку глав держав та урядів, які протягом останніх двох десятиліть забезпечують значну фінансову підтримку регіональної політики

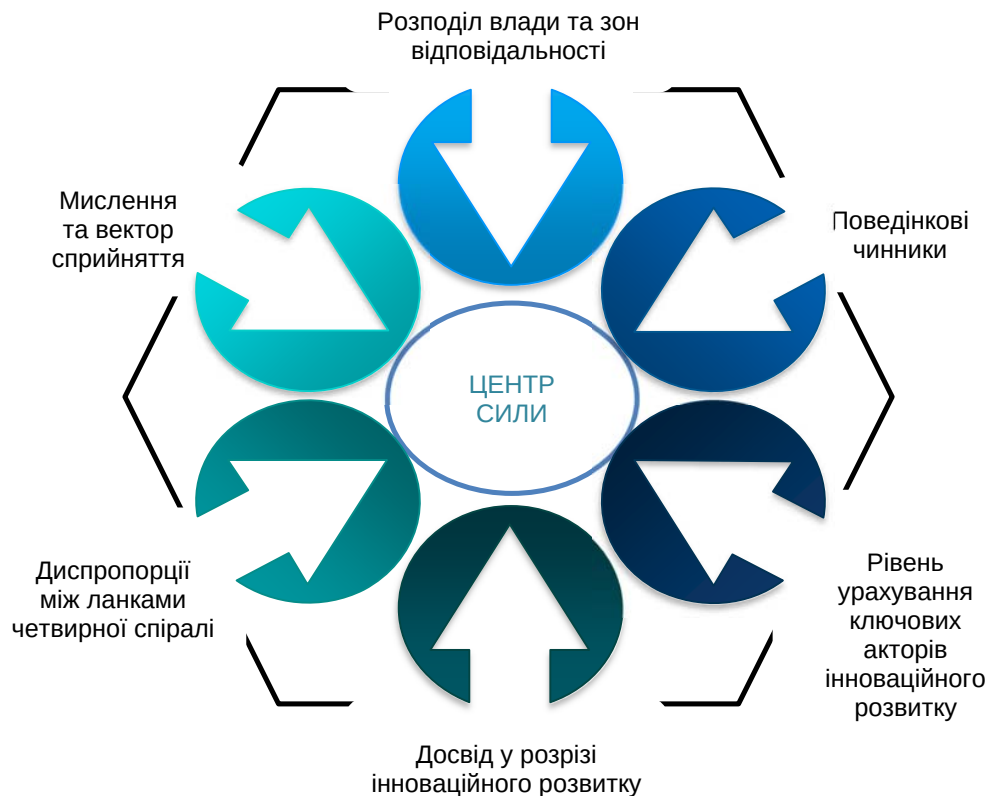
у цілому та регіональних інноваційних систем зокрема. Ця політична та фінансова підтримка стала підґрунтям у розробленні політики на тему регіональних інноваційних систем, пізніше розширеної за допомогою стратегій смарт-спеціалізації [13].

У Європі існує багато відмінностей щодо регіональних інноваційних стратегій залежно від політичної та адміністративної систем. Наприклад, є більше можливостей для регіональної інноваційної політики у федеральних політичних системах, аніж у централізованих (у деяких країнах-членах регіони мають більше можливостей розробляти власні стратегії, найбільше у федеративних країнах, таких як Німеччина, Бельгія та Іспанія, ніж в інших, більш унітарних державах-членах, таких як Франція, Італія).

Застосовність інноваційних стратегій смарт-спеціалізації поза межами ЄС частково пояснюється адаптованістю регіональних інноваційних систем та методології для різноманітних умов [6]. За межами ЄС регіональні інноваційні системи та смарт-спеціалізація знаходять відображення в Австралії, Бразилії, Чилі, Колумбії, Мексиці, Норвегії тощо.

Тобто, по суті, концепція смарт-спеціалізації не є новою в суспільстві. У плановій економіці інноваційна політика, не розглядається як територіально зосереджена у першій інстанції. Скоріше вона має галузеву спрямованість, та, головним чином, порядок денний політики визначається саме центральним урядом. При цьому у високоцентралізованих країнах інституту та суб'єкти на субнаціональному рівні борються за визнання, видимість та доступ до ресурсів у рамках національних стратегій та програм [31]. Основним викликом для політиків є впорядкування взаємодії різних рівнів управління з метою підвищення ефективності інноваційної політики. Таким чином, можна зазначити, що слабка структура управління унеможливорює процес прийняття керованих та реалістичних стратегій розвитку, що поглиблюється децентралізацією влади. Тільки території з кращими структурами та високою якістю управління мають стратегії більш лаконічні та цілеспрямовані, тобто для цих територій характерне застосування чіткіших і менш складних стратегій із більш реалістичними та керованими індикаторами.

У цьому розрізі постає питання формування «центру ініціативи», адже централізація та децентралізація не є умовами «або – або». У більшості країн відповідний баланс централізації та децентралізації є важливим для ефективного та результативного функціонування уряду. Навіть коли національні уряди децентралізують відповідальність, вони часто зберігають важливі політичні та наглядові ролі. Вони мають створити або підтримувати сприятливі умови, які дають змогу місцевим адміністративним одиницям або неурядовим організаціям брати



**Рис. 1. Шестикутник комплементарних чинників впливу на управління інноваційним розвитком регіону (складено авторами)**

на себе більше обов'язків. Можна констатувати, що відсутність структури управління та центру ініціативи в умовах децентралізації є викликом, що формує унікальний місцевий контекст, а також є важливим бар'єром для інноваційного розвитку. З огляду на це, діагностика передумов інноваційного розвитку вказує на наявність низки чинників впливу (рис. 1).

1. *Відсутність концентрації та декомпозиції функції управління в межах різних територіальних рівнів, що загрожує ефективності багаторівневого аспекту управління смарт-спеціалізацією.*

Формування поєднання політик для сприяння інноваціям є складним не лише з погляду політичних сфер та інструментів, а й із погляду рівнів управління [23]. Наприклад, у більшості країн національний уряд володіє виключною владою над режимом прав інтелектуальної власності, тоді як національний та регіональний рівні поділяють відповідальність за розвиток наукової інфраструктури. Існуючі дослідження свідчать про те, що субнаціональні уряди зазвичай зосереджуються на більш прикладному боці інноваційного спектру (наприклад, комерціалізація технологій, створення мереж, підтримка під час запуску), не втручаючись у національну політику, спрямовану на нарощування критичної маси у фундаментальних дослідженнях [29]. Такий загальний розподіл компетенцій спосте-

рігається також у країнах, що розвиваються. У планових економіках розподіл політичних обов'язків між субнаціональним та національним рівнями чітко не визначено законом. На практиці центральний уряд контролює фундаментальні дослідження та сфери національного інтересу (наприклад, національна оборона, охорона здоров'я, безпека), тоді як субнаціональні уряди контролюють технологічний розвиток та розповсюдження існуючих технологій. Відсутність концентрації та декомпозиції функції управління іноді призводить до невідповідності між нормативно-правовими актами, прийнятими на різних рівнях, а також до менш послідовного виконання. На практиці опитування країн ОЕСР показало відсутність чіткого розподілу повноважень між національною та регіональною інноваційною політикою та значне перекриття видів використовуваних інструментів [26; 27].

Таблиця ілюструє розмежування сфер відповідальності між регіональним та національним рівнями. Проте, з огляду на відмінності між країнами, ця класифікація не має на меті передбачати чи свідчити про найбільш ефективний підхід. Наприклад, на національному рівні можуть бути націлені на великомасштабні проєкти, які передбачають отримання нових знань; своєю чергою, регіональний уряд мав би зміщувати акцент на менш масштабні програми, спрямовані на поширення технологій. У будь-якому



разі розмежування компетенцій національної та регіональної інноваційної політики контрпродуктивно, оскільки певні інструменти політики найкраще виконувати, якщо вони розподіляються між різними рівнями управління.

Перекриття національно-регіональних інструментів політики створює синергію, якщо обидва рівні доповнюють один одного. Ця взаємодоповнюваність може виникнути в тому разі, якщо інструменти структуровані з погляду їх цільових суб'єктів або по всьому спектру потреб. Однак дублюючі інструменти призводять до негативних результатів, якщо вони не розрізняють цільових груп чи тем. Поширення програм державної підтримки на різних рівнях може призвести до зростання трансакційних витрат, більшої бюрократії та плутанини; проблема, яка може бути особливо гострою в країнах, що розвиваються, де левова частка стейкхолдерів не має можливостей та ресурсів для орієнтування у складних адміністративних системах у процесі пошуку підтримки інновацій. Окрім того, різні регіони мають різні можливості для впровадження інноваційної політики [19; 26]. Навіть якщо регіони мають достатній бюджет та компетенції, деяким усе одно може не вистачати державних службовців із необхідними навичками та досвідом. І навпаки, центральні уряди, як правило, працюють ближче знань через їх розмір, міжнародні мережі та здатність залучати кваліфікованих працівників. Проте у великих країнах центр може бути «завалений».

Отже, ключовим аспектом є відповідність розподілу повноважень адміністративним можливостям. Зокрема, регіони в країнах, що розвиваються, часто стикаються з браком спроможності впроваджувати інноваційну політику з огляду на їх «організаційну слабкість», тобто відсутність інноваційних фірм, ефективних державних установ та адекватної інфраструктури знань для підтримки колективного навчання.

За цих обставин можна стверджувати, що національним урядам країн, що розвиваються, необхідно докласти більше зусиль, щоб супроводжувати передачу компетенцій у розрізі розбудови регіонального потенціалу. Це означає, що вибір регіонального комплексу інноваційної політики повинен ґрунтуватися на оцінці того, що робиться на національному рівні, що ще потрібно, як адаптувати національні програми до регіонального контексту та можливості доповнення національних програм регіональними ініціативами. Рис. 2 ілюструє концептуальну основу для оцінки передумов багаторівневого розподілу компетенцій інноваційної політики.

Складність багаторівневого управління може спричинити збої в координації, які необхідно вирішувати за допомогою різних типів координаційних механізмів (інструменти та інститути, створені для усунення збоїв у координації, що впливають зі складних установок політики, де співіснують численні інструменти з різних сфер, рівнів та суб'єктів [22] на всіх етапах політичного циклу, – від стратегічного формулювання до розроблення, впровадження, моніторингу та оцінки політики.

Таким чином, можна констатувати, що відсутність декомпозиції функції управління та концентрація на певних аспектах, при цьому ігноруючи інші компоненти (наприклад, такі як розбудова суспільства, розвиток підприємництва, вирішення проблемних питань, підтримка тощо), призводять до розбалансованості та відсутності повного охоплення процесів управління.

Регіональний економічний розвиток у багатьох країнах, що розвиваються, може характеризуватися зростаючою поляризацією, у якій вузлові центри акумулюють більшість інноваційних можливостей, завдаючи шкоди відстаючим регіонам. Перехід до децентралізованого підходу інноваційної політики «знизу-вгору»

Таблиця 1

**Національні та регіональні функції в інноваційній політиці**

Категорія	Частіше національні функції	Частіше регіональні функції
Режим інновації	Генерація знань	Поширення та використання знань
Цільові групи	Громадські дослідницькі лабораторії, університети, великі фірми	Малі фірми, стартапи
Інфраструктура	Університети, державні науково-дослідні лабораторії	Інкубатори, наукові парки, спеціальні економічні зони
Положення	Право інтелектуальної власності	Дозвіл на будівництво, інфраструктура розвитку
Фінансові інструменти	Податкові відрахування, великі дотації до нових науково-дослідних проєктів	Менші гранти для фінансування бізнесу та інновацій
Інструменти	Стандартизація, кодекси	Мережа та посередницькі послуги
Людський капітал	Освіта вищого рівня, стипендії для аспірантів	Технічна підготовка, навчання протягом життя, стажування
Зв'язки	Міжнародні зв'язки, наукова співпраця	Державно-приватне партнерство, розвиток кластерів

Джерело: складено авторами на основі [19–21]

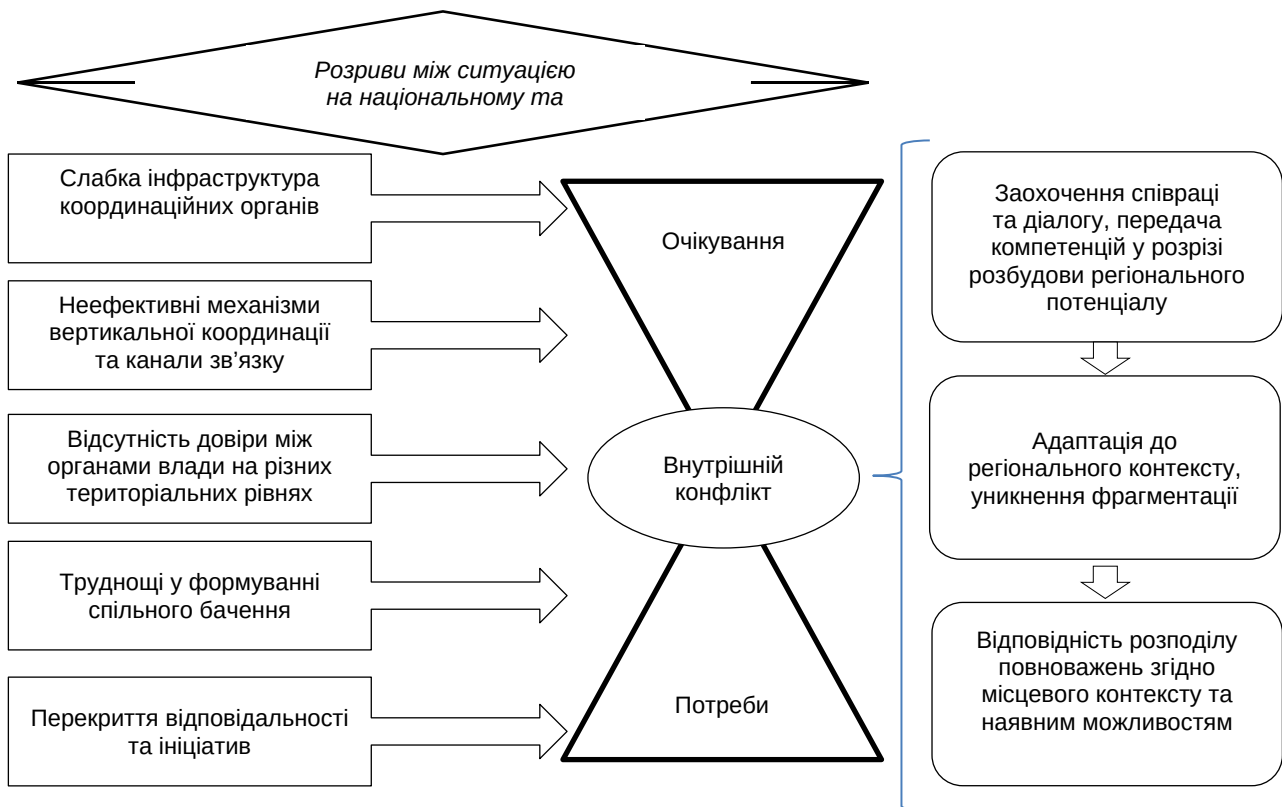


Рис. 2. Концептуальна основа для оцінки передумов багаторівневого поділу компетенцій управління інноваційним розвитком (складено авторами)

може сприяти більш збалансованому накопиченню інноваційних технологічних можливостей на рівні підприємств та галузей. Хоча інноваційна політика дедалі частіше сприймається як спільна відповідальність національних та субнаціональних урядів, країни, що розвиваються, борються із цим багаторівневим управлінням навіть більше, ніж розвинені країни, оскільки вони часто стикаються з вищими рівнями регіонального різноманіття, нерівністю в доходах та інституційними недоліками.

2. *Інертність мислення та переважання традиційного вектору сприйняття.*

Підхід до регіонального розвитку через призму інновацій вимагає дотримання балансу між застосуванням традиційних підходів до регіонального планування, а також створенням структури, яка гарантує впровадження інновацій у регіональну культуру та є рушійним чинником вирішення проблем, де нові можливості виявляються і використовуються. Наприклад, у дослідженні [26] зазначається, що регіональні інновації слід розглядати у трьох вимірах:

- інституційний контекст – «маневрений простір», який надається ключовим регіональним суб'єктам інноваційної діяльності з погляду регіональних рамок управління;

- інноваційна система всього регіону – сильні та слабкі сторони інновацій і характер місцевих відносин та мереж;

- стратегічний вибір, зроблений регіоном, – яким чином регіон має намір перейти до нових моделей зростання.

Як підсумок можна зазначити, що традиційний вектор сприйняття та інертність мислення часто заважають регіональному розвитку, оскільки звужується «маневрений простір» для розбудови нових напрямів інноваційної діяльності, що, своєю чергою, призводить до розмиття стратегічного вибору та зменшення стійкості інноваційної системи регіону.

Традиційне регіональне планування у ширшому розумінні слідує за відомою послідовністю, включаючи складання доказової бази, консультації з громадою та процес, за допомогою якого можна визначити та вжити заходів щодо регіональних питань та пріоритетів. Важливим моментом у будь-якій дискусії про інновації в рамках регіонального планування є також відмінність між «написанням інноваційного плану» або «зобов'язанням проводити регіональне планування інноваційним способом». Обидва ці підходи пропонують цінність для регіональних інноваційних систем (та для регіонального розвитку в більш широкому сенсі). Однак ключова складність будь-якого із цих підходів полягає у тому, що будь-яке планування повинно бути пов'язане з вимірюваними результатами діяльності, а краще – певним відчуттям того, наскільки ймовірним є досягнення

результатів. При цьому інертність сприйняття стає серйозною перешкодою для досягнення успіху у цьому питанні.

Консультації з громадою є ключовим елементом у процесі управління, оскільки мають вирішальне значення для забезпечення того, щоб цінності громади відображалися у пріоритетності тем стратегій інноваційного розвитку, а також щоб громада мала почуття власності над цією стратегією. Однак часто буває так, що преваляючий традиційний вектор та інертне мислення впливають на даний процес, при цьому сповільнюючи розбудову конкурентних переваг території.

Отже, можна дійти висновку, що за традиційного вектору сприйняття навряд чи інновації відбуватимуться органічно, навіть там, де є сприятливі умови та стимули, адже інновації – це те, що слід активно культивувати та чим управляти в усьому регіоні. Таким чином, основоположним елементом є те, що саме проактивна позиція та зміна традиційного вектору сприйняття (зміна парадигми мислення) мають більшу ймовірність забезпечити кращу віддачу від інноваційних інвестицій, ураховуючи розмір та різноманітність регіону та обмеження щодо ресурсного забезпечення інноваційних ініціатив.

*3. Група поведінкових чинників із погляду прийняття рішень для вибору орієнтирів економічного розвитку.*

Останніми роками спостерігається зміна парадигми від індивідуалістичних ринкових моделей розвитку громади до більш стійких та орієнтованих на людину підходів, що підкреслюють включення та участь. Проте процеси приватизації в епоху неолібералізму загрожують цим зусиллям, концентруючи прибуток еліт, що призводить до нерівномірного доступу до ресурсів, включення та участі. У цьому розрізі постає питання поведінкової готовності населення територій до економічного розвитку в розрізі зростання конкурентоспроможності територій.

Сприйняті обмеження та можливості впливають на готовність до змін: якщо люди стикаються з багатьма вихідними бар'єрами, це посилить їхнє уявлення про те, що відсутність економічних та інноваційних перетворень (змін) є простішим вибором. Так само ставлення та норми формуються навколо переконань, що відображають обидва варіанти поведінки: сприяти змінам чи ні. Оскільки вимірювання поведінки в результаті когнітивних конструкцій вимагає даних, багато досліджень зосереджуються на намірах. Це виправдано, оскільки наміри є предикторами поведінки готовності до змін.

Як зазначається у дослідженні [32], на відміну від індивідуальної готовності до змін організаційна готовність до змін не була предметом широкого теоретичного розроблення або емпіричного дослідження. Що стосується регіонального розвитку, то в процесі розроблення стратегій готовність до змін не була висвітлена.

Іншими словами, не було обґрунтованих указівок щодо того, як у певний момент часу судити про те, чи готова територіальна громада до змін. Судження про готовність до змін є критичним кроком у рамках розбудови інноваційних стратегій.

Частково причина відсутності розуміння щодо способів оцінки готовності до змін полягає у тому, що «готовність» – це суб'єктивний термін за обсягом, за ступенем і суб'єктивний в очах спостерігача. По суті, готовність до змін передбачає трансформацію індивідуальних пізнань [2]. Люди є справжнім джерелом і засобом змін, тому що саме вони приймуть зміни чи протистоятимуть їм, тому дуже важливо оцінювати сприйняття готовності до будь-якої зміни.

Експерти стверджують, що коли готовність до змін висока, ключові актори витрачають більше зусиль у процесі змін та виявляють більшу наполегливість перед перешкодами чи невдачами – усе це сприяє більш успішному впровадженню змін [32]. Управління змінами здебільшого стосується управління «людськими» поведінковими аспектами цього процесу. Саме людський ресурс є справжнім джерелом і засобом змін. Що стосується досліджень готовності до змін в економічному контексті, то ця категорія недостатньо висвітлена у наукових працях. Серед ключових досліджень із цієї тематики можна зазначити Звіт KPMG International щодо розрахунку індексу готовності до змін за 2019 р. [8]. Україна в рейтингу займає 78-е місце (зокрема, за показниками здатності підприємств – 68-е місце, здатність уряду – 116-е місце, здатність людей та громадянського суспільства – 60-е місце). Цей індекс формує оцінку готовності до змін на рівні країн, проте в рамках даного дослідження акцент зміщено на регіональний рівень, тому за нестачі статистичних даних та відсутності показників, отриманих за допомогою опитування, постає питання розроблення концептуальної схеми аналізу структури показників поведінкової готовності до економічного розвитку. Ефективне застосування інноваційних стратегій у розрізі регіонів можливе лише з урахуванням місцевих умов, спираючись на активи і ресурси, доступні для регіону, та конкретні соціально-економічні проблеми [15]. Слід зазначити, що у кожній території свої специфіка й історичні передумови розвитку, що формують культуру даної території та наявність чи відсутність бажань до змін. І в розрізі смарт-спеціалізацій створення нових чи розбудова існуючих конкурентних переваг можуть бути конвертовані у стабільний розвиток територій (громад) за умови врахування особливостей та готовності до змін. Із погляду моделей спеціалізації зміни та активність громад є показовим відображенням поточної та потенційної регіональної структури спеціалізації. Із погляду включеності у процес вибору смарт-спеціалізацій ініціативи громад сприяють процесам підприємницького відкриття. Налаго-

дження зв'язків між підприємствами, людськими ресурсами та знаннями на регіональному рівні – це один зі способів зробити регіони, організації та установи більш інноваційними та конкурентоспроможними [10]. Використання індикатора готовності до економічних перетворень у рамках регіонального розвитку дає змогу надати об'єктивну характеристику тих чи інших територій, а також визначити більш тонкі аспекти, які в іншому разі залишаться прихованими.

4. *«Шаблонні» перенесення досвіду інноваційних політик розвинутих країн, копіювання смарт-спеціалізації.*

Існує тенденція, особливо у регіонах із низькою якістю управління, щоб здебільшого імітувати те, що роблять інші регіони, які мають «імовірну відповідність» вимогам ЄС. Це, як наслідок, призводить до неефективних стратегій, які не виконують своїх функцій стосовно акумулювання місцевого економічного потенціалу, підвищення рівня розвитку та якості життя [14].

Аналіз стратегій смарт-спеціалізації (S3), прийнятих європейськими регіонами та висвітлених на платформі Об'єднаного дослідницького центру JRC Smart Specialization, указує на те, що спостерігається поширення певних доменів серед наявних інноваційних стратегій. Поширення доменів може сигналізувати про нездатність розроблення відмінних регіональних стратегій, що відображають умови та потенціал кожного окремого регіону. Серед 244 проаналізованих національних та регіональних стратегій S3 багато територій мають перекриття спеціалізації, тобто існує тенденція до повторення стратегій між країнами та регіонами. 169 територій (або 69% від загальної кількості) ідентифікують «діяльність у сфері інформаційних послуг» як одну зі своїх спеціалізацій, «комп'ютерне програмування» є пріоритетом у 68% стратегій, «просування здоров'я» – найпоширеніша наукова сфера, охоплена 67% стратегіями, 64% спеціалізуються на «медичних науках» тощо [9]. Отримані результати свідчать про те, що замість того, щоб відображати внутрішні характеристики кожної території, інноваційні стратегії розвитку значною мірою можуть імітувати те, що роблять інші регіони. У розрізі інноваційних стратегій часто домінує своєрідна система копіювання, що набагато більше поширена серед регіонів із низькою якістю державного управління. Саме за цією «шаблонною» системою перенесення (а не за власними потребами та сприйнятим потенціалом) країни та регіони визначають свою кількість економічних та наукових галузей, а також пріоритети політики. Це значною мірою пояснює поширення однакових пріоритетів та відсутність чіткості стратегії розвитку.

5. *Диспропорції між ланками четвирної спіралі.*

Як відомо, концепція смарт-спеціалізації має стратегію «вибору рас», що передбачає

«ставку» на потенційно успішні домени. Це те, що робить S3 справді місцевим та застосовним як для більш, так і для менш розвинених регіонів. Проте якщо ресурси неправильно розподіляються на існуючі цілі та суто лобіюють політичні інтереси великих секторів [7], що, своєю чергою, може бути наслідком того, що пріоритети політики не були встановлені на основі економічної логіки і, отже, відірвані від потреб місцевих громад, то це ознакою суттєвих бар'єрів для успішного проєктування та впровадження стратегій інноваційного розвитку [30].

Трансформаційні очікування щодо сильнішої економічної структури, як правило, суперечать протизважному тиску, такому як опір власних інтересів, де групи можуть домінувати у виборі видів діяльності на регіональному рівні [16; 18]. Характер управління «знизу-вгору» та інклюзивний діалог є ключовими рисами інноваційних стратегій (стратегії смарт-спеціалізації зокрема). Незважаючи на те що Європейська Комісія визначає процес підприємницького відкриття як інклюзивний та інтерактивний процес «знизу-вгору» [10], насправді якість інклюзивності та взаємодії залежить від організаторів EDP, які часто є органами державної влади. Дослідники [1; 4] зазначають, що процес підприємницького відкриття може надмірно управлятися урядовими суб'єктами та не мати достатнього представництва інших представників чотирикратної спіралі. Дана концепція передбачає взаємодію між усіма відповідними зацікавленими сторонами (уряд, промисловість/бізнес, наукові кола, громадянське суспільство) з невід'ємною метою сприяння інклюзивності, прозорості та підзвітності.

6. *Недостатній рівень урахування ключових акторів інноваційного розвитку та відсутність налагоджених комунікацій між стейкхолдерами в процесі підприємницького відкриття.*

Процеси за участю багатьох зацікавлених сторін – це ті, які мають на меті об'єднати всіх основних зацікавлених сторін за допомогою нових форм спілкування, прийняття рішень щодо конкретної проблеми. Вони також ґрунтуються на визнанні важливості досягнення справедливості та підзвітності у спілкуванні між зацікавленими сторонами, включаючи справедливе представництво трьох і більше груп зацікавлених сторін. Процес підприємницького відкриття є основою для зміцнення довіри, залучення зацікавлених сторін до регіонального розвитку та вдосконалення прийняття рішень у сфері державної політики як ключового аспекту розбудови «центру сили» [24]. Окрім того, інституційні побічні продукти процесу підприємницького відкриття включають не лише нові підходи до державно-приватного управління, а й поглиблене розуміння агентами економіки інституційного контексту, підвищеної чутливості інституцій до регіональної політики та поведінкових змін [5].



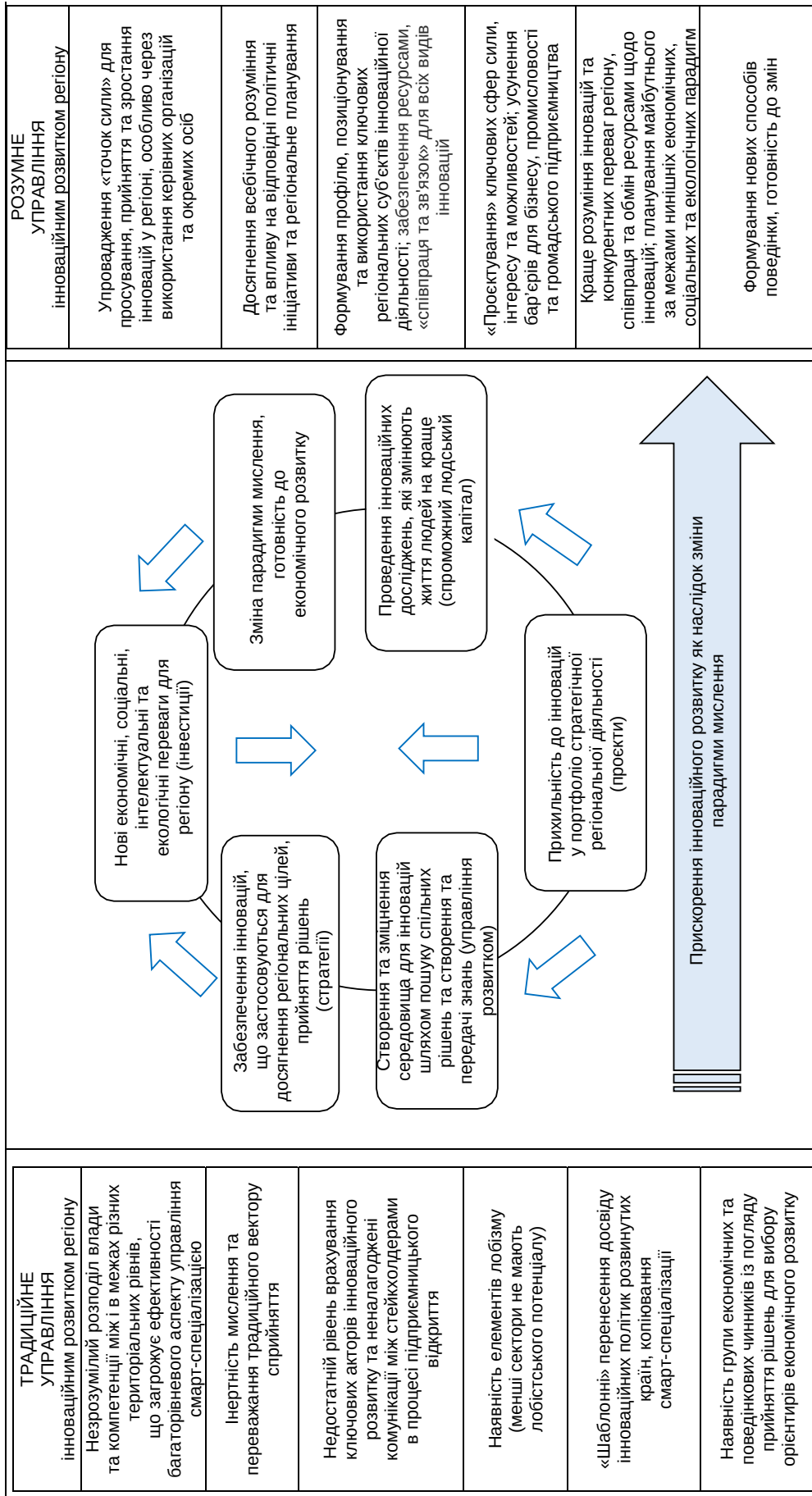


Рис. 3. Трансформційна модель управління інноваційним регіональним розвитком (складено авторами)

Різні способи залучення всіх зацікавлених сторін до процесу підприємницького відкриття є важливими з точки погляду зору існування відмінностей у підходах між країнами чи регіонами. Цей процес має базуватися на змістовному та активному залученні зацікавлених сторін, що передбачає багатосторонній підхід до управління.

У цьому розрізі важливими аспектами є створення якісних комунікацій та наявність правильного співвідношення, адже для того, щоб носія інформації було «почуто», слід дотримуватися правильних пропорцій залучення стейкхолдерів (шість представників науки, шість представників бізнесу, два представники влади, представники громадянського суспільства тощо) [28]. Слід створювати умови для комунікацій, адже за неправильної розстановки сил важлива інформація від носія (представника однієї з ланок четвирної спіралі) може бути не отримана.

Базуючись на шестикутнику комплементарних чинників впливу управління інноваційним розвитком регіону, можна визначити принципові положення переходу від традиційного до розумного управління з метою підтримки інноваційного розвитку регіонів (рис. 3).

На основі логічного розмежування національних та регіональних обов'язків в інноваційній політиці розроблено концептуальну основу для оцінки передумов багаторівневого поділу компетенцій управління інноваційним розвитком. Отже, можна стверджувати, що розроблена структурно-логічна схема готовності до економічних перетворень дасть змогу оптимі-

зувати процес вибору напрямів розвитку територій залежно від наявного потенціалу і потреб.

**Висновки** з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. У дослідженні визначено передумови економічного розвитку в контексті здійснення управління інноваційним розвитком та запропоновано виокремлення низки комплементарних чинників впливу як базису для формування інноваційних інструментів управління в умовах проведення територіальних перетворень. Серед даних чинників авторами виокремлено такі, як відсутність концентрації та декомпозиції функції управління в межах різних територіальних рівнів, що загрожує ефективності багаторівневого аспекту управління смарт-спеціалізацією; недостатній рівень урахування ключових акторів інноваційного розвитку та неналагоджені комунікації між стейкхолдерами в процесі підприємницького відкриття; інертність мислення та переважаюча традиційного вектору сприйняття; група економічних та поведінкових чинників із погляду прийняття рішень для вибору орієнтирів економічного розвитку; «шаблонні» перенесення досвіду інноваційних політик розвинутих країн, копіювання смарт-спеціалізації та диспропорції у ланках четвирної спіралі. Використання трансформаційної моделі управління дасть змогу прискорити процес активізації інноваційного розвитку завдяки поліпшенню рівня обґрунтованості управлінських рішень державних органів влади за умов урахування показника готовності територій до економічних перетворень.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Aranguren, M., Magro, E., Navarro, M., Wilson, J. Governance of the territorial entrepreneurial discovery process: Looking under the bonnet of RIS3. *Regional Studies*, 2019. № 53(4). P. 451–461.
2. Armenakis A., Rafferty A. Change readiness: a multilevel review, 2012. *J. Manage.* № 2 (1). P. 1–26.
3. Bahl R., Bird R. Fiscal Decentralization and Local Finance in Developing Countries: Development from Below. 2018. URL: <https://www.e-elgar.com/shop/fiscal-decentralization-and-local-finance-in-developing-countries> (дата звернення: 04.09.2021).
4. Benner M. From smart specialization to smart experimentation: Towards a new theoretical framework for EU regional policy, 2013. *MPRA Paper*. No. 51843.
5. Benner M. Smart specialization and institutional context: The role of institutional discovery, change and leapfrogging, 2019. *European Planning Studies*. № 27(9). P. 1791–1810.
6. Blazek J., Csank P. Can emerging regional innovation strategies in less developed European regions bridge the main gaps in the innovation process? 2015. *Environment and Planning C: Government and Policy*. P. 1–20.
7. Camagni R., Capello R. A territorial taxonomy of innovative regions and the European regional policy reform: smart innovation policies, 2014. *Scienze Regionali – Italian Journal of Regional Science*. № 13(1). P. 69–106.
8. Change Readiness Index. 2019. URL: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2019/06/change-readiness-index-report-2019.pdf> (дата звернення: 14.09.2021).
9. Cotaldo M., Monastiriou V., Rodriguez-Pose A. LSE 'Europe in Question' Discussion Paper Series How 'smart' are Smart Specialisation strategies? URL: <https://www.lse.ac.uk/european-institute/Assets/Documents/LEQS-Discussion-Papers/LEQSPaper162.pdf> (дата звернення: 02.10.2021).
10. European Commission. Strengthening innovation in Europe's regions: Towards resilient, inclusive and sustainable growth at territorial level (Commission staff working document, SWD(2017) 264 final), 2017 EC. P. 16–19.
11. Flanagan K., Laranja M. Reconceptualising the «policy mix» for innovation. 2011. *Research Policy*. № 40. P. 702–713.
12. Florida R. Toward the learning region, 1995. *Futures*. Vol. 27. № 5. P. 527–536.
13. Foray D. Smart specialization strategies as a case of mission-oriented policy – a case study on the emergence of new policy practices, 2018. *Industrial and Corporate Change*. № 27. P. 817–832.

14. Gianelle C., Guzzo, F., Mieszkowski K. Smart Specialisation: what gets lost in translation from concept to practice? 2019. *Regional Studies*. P. 1–12.
15. Grillitsch M. Institutions, smart specialization dynamics and policy, 2015. *Environment and Planning C: Government and Policy*. № 20. P. 1–16.
16. Harberger A. A vision of the growth process. *American Economic Review*. 1998. Vol. 88(1). P. 1–32.
17. Healy A., Morgan K. Spaces of innovation: learning, proximity and the ecological turn, 2012. *Reg. Stud.* № 46(8). P. 1041–1053.
18. Incaltarau C., Pascariu G. Evaluating the determinants of EU funds absorption across old and new member states—the role of administrative capacity and political governance. *JCMS: Journal of Common Market Studies*. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/jcms.12995> (дата звернення: 18.09.2021).
19. Karo E. Modernizing governance of innovation policy through 'decentralization': a new fashion or a threat to state capacities? 2012. *Innovation: Management, Policy & Practice*. № 14. P. 495–509.
20. Koschatzky K., Kroll H. Which side of the coin? The regional governance of science and innovation, 2007. *Regional Studies*. № 41. P. 1115–1127.
21. Laranja M., Uyarra E., Flanagan, K. Policies for science, technology and innovation: translating rationales into regional policies in a multi-level setting, 2008. *Research Policy*. № 37. P. 823–835.
22. Magro E., Navarro M. Coordination-mix: The hidden face of STI policy, 2014. *Review of Policy Research*. № 31. P. 367–389.
23. Magro E., Wilson J.R. Complex innovation policy systems: towards an evaluation mix, 2013. *Research Policy*. № 42. P. 1647–1656.
24. Marinelli E., Perianez F. Smart specialisation at work: The entrepreneurial discovery as a continuous process (S3 Working Paper Series No. 12/2017). Publications Office of the European Union. 19–20.
25. Mercado A. Social inclusion or social illusion: the challenges of social inclusion, social participation and social cohesion in S&T policy, 2012. *Science and Public Policy*. № 39. P. 592–601.
26. OECD. Regions and Innovation Policy. OECD Reviews of Regional Innovation, Organisation for Economic Cooperation and Development, 2011. OECD Publishing.
27. OECD. Making Decentralisation Work: A Handbook for Policy-Makers, OECD Multi-level Governance Studies, 2019. OECD Publishing, Paris.
28. Perianez-Forte I., Wilson J. Assessing Smart Specialisation: The Entrepreneurial Discovery Process EUR 30709 EN, Publications Office of the European Union, Luxembourg. URL: [https://s3platform.jrc.ec.europa.eu/documents/20125/245333/JRC124405\\_Science.for.policy.publication.pdf/c702f96b-dacc-2fc9-16ed-76b25b126e91?t=1622555010020](https://s3platform.jrc.ec.europa.eu/documents/20125/245333/JRC124405_Science.for.policy.publication.pdf/c702f96b-dacc-2fc9-16ed-76b25b126e91?t=1622555010020) (дата звернення: 08.10.2021).
29. Perry B., May T. Governance, science policy and regions: an introduction, 2007. *Regional Studies*. № 41. P. 1039–1050.
30. Rodríguez-Pose A. Institutions and the fortunes of territories, 2020. *Regional Science Policy & Practice*. № 12(3). P. 371–386.
31. Taylor M.Z. Political decentralization and technological innovation: testing the innovative advantages of decentralized states, 2007. *Review of Policy Research*. № 3. P. 231–257.
32. Weiner B., Amick, H. Conceptualization and measurement of organizational readiness for change, 2008. *Med. Care Res. Rev.* № 65(4). P. 379–436.

#### REFERENCES:

1. Aranguren, M., Magro, E., Navarro, M., Wilson, J. (2019) Governance of the territorial entrepreneurial discovery process: Looking under the bonnet of RIS3. *Regional Studies*, no. 53(4), pp. 451–461.
2. Armenakis A., Rafferty A. (2012) Change readiness: a multilevel review. *J. Manage.*, no. 2 (1), pp. 1–26.
3. Bahl R., Bird R. (2018) Fiscal Decentralization and Local Finance in Developing Countries: Development from Below. Available at: <https://www.e-elgar.com/shop/fiscal-decentralization-and-local-finance-in-developing-countries> (дата звернення 04 September 2021).
4. Benner M. (2013) From smart specialization to smart experimentation: Towards a new theoretical framework for EU regional policy. *MPRA Paper*, no. 51843.
5. Benner M. (2019) Smart specialization and institutional context: The role of institutional discovery, change and leapfrogging. *European Planning Studies*, no. 27(9), pp. 1791–1810.
6. Blazek J., Csank P. (2015) Can emerging regional innovation strategies in less developed European regions bridge the main gaps in the innovation process? *Environment and Planning C: Government and Policy*, pp. 1–20.
7. Camagni R., Capello R. (2014) A territorial taxonomy of innovative regions and the European regional policy reform: smart innovation policies. *Scienze Regionali – Italian Journal of Regional Science*, no. 13(1), pp. 69–106.
8. Change Readiness Index 2019. Available at: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2019/06/change-readiness-index-report-2019.pdf> (дата звернення 14 September 2021).
9. Cotaldo M., Monastiriotis V., Rodriguez-Pose A. (2020) LSE 'Europe in Question' Discussion Paper Series How 'smart' are Smart Specialisation strategies? Available at: <https://www.lse.ac.uk/european-institute/Assets/Documents/LEQS-Discussion-Papers/LEQSPaper162.pdf> (дата звернення 02 October 2021).

10. European Commission (EC) (2017) Strengthening innovation in Europe's regions: Towards resilient, inclusive and sustainable growth at territorial level (Commission staff working document, SWD(2017) 264 final). EC., pp. 16–19
11. Flanagan K., Laranja M. (2011) Reconceptualising the “policy mix” for innovation. *Research Policy*, no. 40, pp. 702–713.
12. Florida R. (1995) Toward the learning region. *Futures*, vol. 27, no. 5, pp. 527–536.
13. Foray D. (2018) Smart specialization strategies as a case of mission-oriented policy – a case study on the emergence of new policy practices. *Industrial and Corporate Change*, no. 27, pp. 817–832.
14. Gianelle C., Guzzo, F., Mieszkowski K. (2019) Smart Specialisation: what gets lost in translation from concept to practice? *Regional Studies*, pp. 1–12.
15. Grillitsch M. (2015) Institutions, smart specialization dynamics and policy. *Environment and Planning C: Government and Policy*, no. 20, pp. 1–16.
16. Harberger A. (1998) A vision of the growth process. *American Economic Review*, vol. 88(1), pp. 1–32.
17. Healy A., Morgan K. (2012) Spaces of innovation: learning, proximity and the ecological turn. *Reg. Stud.*, no. 46 (8), pp. 1041–1053.
18. Incaltarau C., Pascariu G. (2019) Evaluating the determinants of EU funds absorption across old and new member states—the role of administrative capacity and political governance. *JCMS: Journal of Common Market Studies*. Available at: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/jcms.12995> (дата звернення 18 September 2021).
19. Karo E. (2012) Modernizing governance of innovation policy through 'decentralization': a new fashion or a threat to state capacities? *Innovation: Management, Policy & Practice*, no. 14, pp. 495–509.
20. Koschatzky K., Kroll H. (2007) Which side of the coin? The regional governance of science and innovation. *Regional Studies*, no. 41, pp. 1115–1127.
21. Laranja M., Uyarra E., Flanagan, K. (2008) Policies for science, technology and innovation: translating rationales into regional policies in a multi-level setting. *Research Policy*, no. 37, pp. 823–835.
22. Magro E., Navarro M. (2014) Coordination-mix: The hidden face of STI policy. *Review of Policy Research*, no. 31, pp. 367–389.
23. Magro E., Wilson J. R. (2013) Complex innovation policy systems: towards an evaluation mix. *Research Policy*, no. 42, pp. 1647–1656 .
24. Marinelli E., Perianez F. (2017) Smart specialisation at work: The entrepreneurial discovery as a continuous process (S3 Working Paper Series No. 12/2017). Publications Office of the European Union. 19–20.
25. Mercado A. (2012) Social inclusion or social illusion: the challenges of social inclusion, social participation and social cohesion in S&T policy. *Science and Public Policy*, no. 39, pp. 592–601.
26. OECD (2011) Regions and Innovation Policy. OECD Reviews of Regional Innovation, Organisation for Economic Cooperation and Development, OECD Publishing.
27. OECD (2019) Making Decentralisation Work: A Handbook for Policy-Makers, OECD Multi-level Governance Studies, OECD Publishing, Paris.
28. Perianez-Forte I., Wilson J. (2021) Assessing Smart Specialisation: The Entrepreneurial Discovery Process EUR 30709 EN, Publications Office of the European Union, Luxembourg. Available at: [https://s3platform.jrc.ec.europa.eu/documents/20125/245333/JRC124405\\_Science.for.policy.publication.pdf/c702f96b-dacc-2fc9-16ed-76b25b126e91?t=1622555010020](https://s3platform.jrc.ec.europa.eu/documents/20125/245333/JRC124405_Science.for.policy.publication.pdf/c702f96b-dacc-2fc9-16ed-76b25b126e91?t=1622555010020) (дата звернення 8 October 2021).
29. Perry B., May T. (2007) Governance, science policy and regions: an introduction. *Regional Studies*, no. 41, pp. 1039–1050.
30. Rodríguez-Pose A. (2020) Institutions and the fortunes of territories. *Regional Science Policy & Practice*, no. 12(3), pp. 371–386.
31. Taylor M. Z. (2007) Political decentralization and technological innovation: testing the innovative advantages of decentralized states. *Review of Policy Research*, no. 3, pp. 231–257.
32. Weiner B., Amick, H. (2008) Conceptualization and measurement of organizational readiness for change. *Med. Care Res. Rev.*, no. 65 (4), pp. 379–436.