

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО  
ГОСПОДАРСТВА імені О.М. БЕКЕТОВА

Кваліфікаційна наукова праця  
на правах рукопису

ЛАЗАРЄВ ГЕННАДІЙ ЮРІЙОВИЧ

УДК 352.071:[338.49:005.591.6](043)

**ДИСЕРТАЦІЯ**  
ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ЯК ВАЖЛИВИЙ  
ЧИННИК СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування  
Галузь знань 28 Публічне управління та адміністрування

Подається на здобуття ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,  
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

\_\_\_\_\_ Г. Ю. Лазарєв

Науковий керівник Бельська Тетяна Валентинівна, доктор наук з державного  
управління, професор

ХАРКІВ – 2024

## АНОТАЦІЯ

*Лазарєв Г. Ю.* Формування інноваційної інфраструктури як важливий чинник стратегічного розвитку територіальних громад. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії в галузі публічного управління та адміністрування за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування. – Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова, Харків, 2024.

У дисертаційному дослідженні проведено узагальнення теоретико-методичних положень формування інноваційної інфраструктури територіальних громад та розробку практичних рекомендацій щодо вдосконалення її стратегічного розвитку. Інноваційна діяльність є основою соціально-економічного розвитку в умовах нових суспільних викликів та трансформацій. Інновація розглядається як складна суспільна категорія, результат наукової діяльності людини, спрямованої на впровадження нових технологій, продуктів, послуг, управлінських і організаційно-технічних рішень, які характеризуються радикальним розривом з минулим та направлені на покращення функціонування систем, фірм, організацій і в цілому життя суспільства. Підхід до визначення інновації, як елементу системи управління, дозволив виділити основні характеристики – комплексність, системність, багатофакторність.

У дослідженні проаналізована сукупність факторів впливу на формування процесів інноваційного розвитку, що дозволило зробити проєкцію інноваційної діяльності до специфіки управління територіями. Територіальний розвиток є одним із пріоритетних завдань публічного управління в умовах децентралізації влади. У дисертаційному дослідженні проаналізовано нормативно-правове, організаційно-економічне та суспільно-

політичне підґрунтя формування територіальних громад. Тенденції розвитку територій свідчать про масштабування процесів децентралізації влади та високу ефективність реформування системи управління територіями.

Важливим елементом територіального розвитку визначено інновації, які можуть бути впроваджені шляхом застосування новітніх підходів до розвитку інфраструктури. Місце та роль інноваційної інфраструктури у розвитку територій було визначено шляхом аналізу факторів впливу на територіальних розвиток. Стратегічні орієнтири та концептуальні засади управління інноваційною інфраструктурою розроблено враховуючи специфічні характеристики процесів децентралізації влади та запити територіальних громад в сучасних умовах розвитку суспільства. Актуальність дисертаційного дослідження визначається безпосередньо вирішенням нагальних проблем розвитку територій через пошук інноваційних методів та технологій, які здатні забезпечити якісні зміни у життєзабезпеченні територій через інноваційний розвиток інфраструктури.

Надано трактування сутності «інноваційної інфраструктури територіальних громад» як системи взаємопов'язаних між собою та взаємодоповнюючих організацій, інституцій, структур, мереж (технополіси, технологічні парки, науково-дослідні центри, центри підтримки розвитку інновацій, бізнес-інкубатори), що утворюють таку інфраструктуру, яка складається із процесно-технологічної, економіко-фінансової, інформаційно-стратегічної та забезпечують належне функціонування ринку інновацій, реалізацію усіх стадій інноваційного процесу й є основою для інноваційної діяльності, а також сукупності нормативно-правового, організаційно-структурного забезпечення її функціонування.

Сформовано структуру стратегії інноваційного розвитку та розвитку інноваційної інфраструктури територіальної громади, яка включає такі етапи: аналіз стартових умов розвитку громади і її інноваційного потенціалу, виявлення та аналіз соціально-економічних проблем громади, формування стратегічних і тактичних цілей інноваційної стратегії, вибір моделі

інноваційного розвитку громади, розробка цільових програм та стратегічних планів розвитку інновацій у громаді, контроль реалізації стратегії та цільових програм розвитку інновацій, аналіз результатів впровадження стратегії.

Діагностика стану та особливостей розвитку територіальних громад в Україні дозволили систематизувати поточний стан формування територіальних громад та було визначено ключові проблеми та запити територіального розвитку. У дисертаційному дослідженні визначено складові інноваційної інфраструктури територіальних громад та фактори впливу на їх формування. Національна політика з розвитку територіальних громад та сучасні виклики створюють передумови для формування інноваційної інфраструктури територіальних громад, що, крім забезпечення відповідних технологічних умов, передбачає підтримку економічного розвитку громади та різноманітних економічних можливостей для всіх громадян, одночасно залучаючи інноваційний бізнес і створюючи робочі місця.

Систематизація міжнародного досвіду до управління процесами розвитку інноваційної інфраструктури дозволила виділити чотири типові моделі відповідно до ролі держави у цьому процесі, на основі аналізу яких запропоновано застосувати нові бізнес-моделі, які зосереджені на створенні доданої вартості, в основі яких лежить залучення приватного капіталу для формування інноваційної інфраструктури територіальних громад. Проаналізовано зарубіжні моделі участі держави у розвитку інноваційної інфраструктури: модель мінімальної участі (що державний сектор відіграє мінімальну роль у формуванні інноваційної інфраструктури); модель фасилітатора (державний сектор відіграє основну роль у формуванні інноваційної інфраструктури); модель лідерства держави (державний сектор є активною стороною, що розробляє політики та моделі розвитку, ініціює впровадження інноваційних рішень) та модель акселератора (при якій державний сектор фактично є рушійною силою процесу створення різних інноваційних платформ і компонентів інноваційної інфраструктури) та

запропоновано для України комбінацію моделей «фасилітатора» та «лідерства».

Визначено стратегічні орієнтири розвитку інноваційної інфраструктури територіальних громад, які включають розвиток за блоками: економічний блок (створення умов для розвитку бізнесу через формування сприятливого інноваційного та інвестиційного клімату); соціальний блок (розвиток інноваційної інфраструктури з акцентами на забезпечення потреб громадян та якості життя, розвитку інклюзивної інфраструктури та соціально-відповідального підприємництва); екологічний розвиток (стимулювання розвитку екологічно-орієнтованих інновацій, зеленої енергетики та інших екологічних напрямів бізнесу, визначення та протистояння зовнішнім глобальним викликам та негативним наслідкам для життя та здоров'я людини); блок критичної інфраструктури (робота інноваційної інфраструктури спрямована на пошук рішень для захисту об'єктів критичної інфраструктури) та розроблено ключові показники розвитку (KPI) для кожного з напрямків, що відслідковуються та корегуються з метою реалізації стратегічних цілей розвитку інноваційної інфраструктури.

Базовим пріоритетом реалізації стратегічного плану інноваційного розвитку територіальної громади визначено євроінтеграційні процеси, що є основою формування конкурентоздатності та інноваційності процесів розвитку територій. Визначено, що стратегічні напрямки розвитку інноваційної інфраструктури територіальних громад спрямовані на забезпечення євроінтеграційного вектору розвитку України в умовах масштабування процесів децентралізації публічного управління.

Сформована теоретична модель інноваційної інфраструктури з урахуванням специфіки територіальних громад, яка враховує вісім ключових блоків: організаційний, науково-консалтинговий, громадський, фінансово-економічний, інформаційний, кадровий, інституціональний, ринковий, дозволяє визначити основні структурні елементи та принципи побудови інноваційної інфраструктури.

Запропоновано механізм формування і розвитку інноваційної інфраструктури, яка складається з наступних блоків: визначення пріоритетних напрямків інноваційної діяльності; створення нормативно-правового поля забезпечення інноваційної діяльності; впровадження електронного врядування та концепції smart-громади; створення бюджетного фонду розвитку інновацій або виділення статті видатків бюджету розвитку на інноваційну діяльність; створення інноваційних інфраструктурних організацій; створення інформаційного і кадрового блоків інноваційної інфраструктури; залучення громадського сектору; розвиток культури інновацій (неформальні інститути) у територіальній громаді.

Визначено напрями для удосконалення розвитку потенціалу управління інноваційною інфраструктурою територіальних громад, а саме: впровадити та активізувати систему кооперації місцевих органів влади із стейкхолдерами технопарків та інших інноваційних організацій; стимулювати розвиток інноваційної інфраструктури територій, а саме: венчурних фондів, інжинірингових та коворкінг центрів; здійснити активацію системи бізнес-ангелів, як однієї із форм підтримки інноваційної та інвестиційної діяльності територій; активний фандрайзинг територіальної громади до міжнародних та національних фондів з метою розвитку інноваційної інфраструктури; впровадження венчурного фінансування.

**Ключові слова:** публічне управління, інноваційна інфраструктура, децентралізація, місцеве самоврядування, територіальна громада, стратегічний план, цифровізація, стратегія, стратегічне управління, сталий розвиток, інноваційний розвиток, інфраструктура, потенціал, реформа, розвиток.

## ANNOTATION

Lazariev H. Y. Forming innovative infrastructure as an important factor in the strategic development of local communities. – Qualifying scientific work on the rights of manuscripts. – Kharkiv, 2024.

The dissertation on receiving a scientific degree of the Doctor of Philosophy in the field of public management and administration in a specialty 281 Public Management and Administration. – O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv. – Kharkiv, 2024.

The dissertation study summarizes the theoretical and methodological provisions of the formation of the innovation infrastructure of territorial communities and develops practical recommendations for determining the strategic development of territorial communities. Innovation is the basis of socio-economic development in the context of new social challenges and transformations. Innovation is seen as a complex social category, the result of human scientific activity aimed at introducing new technologies, products, services, management, organizational and technical solutions characterized by a radical break with the past and aimed at improving the functioning of systems, firms, organizations and society in general. The approach to the definition of innovation as an element of the management system allowed us to identify the main characteristics – complexity, systematicity, multifactorial.

The study analyses a set of factors influencing the formation of innovative development processes, which allowed to project innovation activities to the specifics of territory management. Territorial development is one of the priority tasks of public administration in the context of decentralization of power. The dissertation study analyses the regulatory, legal, organizational, economic, and socio-political basis for the formation of territorial communities. Trends in the development of territories indicate the scaling up of the processes of decentralization of power and the high efficiency of reforming the system of territorial management.

Innovations that can be implemented by applying the latest approaches to infrastructure development are identified as an important element of territorial development. The place and role of innovative infrastructure in the development of territories was determined by analysing the factors influencing territorial

development. The strategic guidelines and conceptual framework for the management of innovation infrastructure are developed taking into account the specific characteristics of the processes of decentralization of power and the needs of territorial communities in the current conditions of society development. The relevance of the dissertation research is determined directly by solving urgent problems of territorial development through the search for innovative methods and technologies that can provide qualitative changes in the life support of territories through innovative infrastructure development.

The interpretation of the essence of the "innovative infrastructure of territorial communities" as a system of interconnected and complementary organizations, institutions, structures, networks (technopolises, technology parks, research centres, innovation development support centres, business incubators) that form such an infrastructure is provided, which consists of process-technological, economic-financial, information-strategic and ensure the proper functioning of the innovation market, the implementation of all stages of the innovation process and is the basis for innovative activity, as well as a set of regulatory, legal, organizational and structural support for its functioning.

The structure of the strategy of innovative development and development of the innovative infrastructure of the territorial community has been formed, which includes the following stages: analysis of the starting conditions for the development of the community and its innovative potential, identification and analysis of the social and economic problems of the community, formation of strategic and tactical goals of the innovation strategy, selection of the model of innovative development of the community, development of target programs and strategic plans for the development of innovations in the community, control of the implementation of the strategy and target programs for the development of innovations, analysis of the results of the implementation of the strategy.

Diagnostics of the state and peculiarities of the development of territorial communities in Ukraine allowed to systematize the current state of formation of territorial communities and identified key problems and demands of territorial



development. The dissertation study identifies the components of the innovative infrastructure of territorial communities and the factors influencing their formation. The national policy on the development of territorial communities and current challenges create prerequisites for the formation of the innovative infrastructure of territorial communities, which, in addition to providing appropriate technological conditions, provides support for economic development of the community and various economic opportunities for all citizens, while attracting innovative businesses and creating jobs.

The systematization of international experience in managing the processes of innovation infrastructure development has made it possible to identify four typical models according to the role of the state in this process, based on the analysis of which it is proposed to apply new business models that focus on value creation, based on attracting private capital to form the innovation infrastructure of territorial communities. The models of foreign experience on state participation in the development of innovation infrastructure have been further developed: the model of minimal participation (the public sector plays a minimal role in the formation of innovation infrastructure); the facilitator model (the public sector plays a major role in the formation of innovation infrastructure); the model of state leadership (the public sector is an active party that develops policies and development models, initiates the implementation of innovative solutions) and the accelerator model (in which the public sector is actually the driving force).

Strategic guidelines for the development of innovative infrastructure of territorial communities have been defined, which include development by blocks: economic block (creating conditions for business development through the formation of a favourable innovation and investment climate); social block (development of innovative infrastructure with emphasis on ensuring citizens' needs and quality of life, development of inclusive infrastructure and socially responsible entrepreneurship); ecological development (stimulating the development of ecologically oriented innovations, green energy and other ecological areas of business, identifying and confronting external global

challenges and negative consequences for human life and health); block of critical infrastructure (the work of innovative infrastructure is aimed at finding solutions for the protection of critical infrastructure objects) and developed key performance indicators (KRI) for each of the directions, which are monitored and adjusted in order to implement the strategic goals of the development of innovative infrastructure.

The basic priority for the implementation of the strategic plan for the innovative development of the territorial community is the European integration processes, which are the basis for the formation of competitiveness and innovation of the processes of development of territories. It is determined that the strategic directions of development of the innovative infrastructure of territorial communities are aimed at ensuring the European integration vector of Ukraine's development in the context of scaling up the processes of decentralization of public administration.

The formed theoretical model of innovation infrastructure, taking into account the specifics of territorial communities, which includes eight key blocks: organizational, scientific and consulting, public, financial and economic, information, personnel, institutional, market, allows to determine the main structural elements and principles of building innovation infrastructure.

The author proposes a mechanism for the formation and development of innovation infrastructure, which consists of the following blocks: identification of priority areas of innovation activity; creation of a regulatory framework for ensuring innovation activity; introduction of e-governance and the concept of smart community; creation of a budget fund for the development of innovations or allocation of an item of expenditure in the development budget for innovation activity; creation of innovative infrastructure organizations; creation of information and personnel blocks of innovation infrastructure.

The directions for improving the development of the management potential of the innovative infrastructure of territorial communities have been determined, namely: implement and activate the system of cooperation of local authorities with

stakeholders of technology parks and other innovative organizations; to stimulate the development of the innovative infrastructure of the territories, namely: venture funds, engineering and co-working centres; activate the system of business angels, as one of the forms of support for innovative and investment activities of the territories; active fundraising of the territorial community to international and national funds for the purpose of developing innovative infrastructure; implementation of venture financing.

**Keywords:** public administration, innovative infrastructure, decentralization, local self-government, territorial community, strategic plan, digitalization, strategy, strategic management, sustainable development, innovative development, infrastructure, capacity, reform, development.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

### Праці, які відображають основні наукові результати дисертації

1. Bielska T., Lashkina M., Maliukhov O., Maliukhova Yu., Lazariiev H. Evaluation of the activities of public authorities in the sphere of infrastructure development and smart technologies. *Journal of Management Information and Decision Sciences*. 2021. Vol. 24. Issue 1. P. 1–14. URL: <https://www.abacademies.org/abstract/evaluation-of-the-activities-of-public-authorities-in-the-sphere-of-infrastructure-development-and-smart-technologies-10011.html> (дата звернення: 23.05.24). (**Scopus**). (*Особистий внесок – обґрунтовано проблеми та перспективи розвитку місцевої інфраструктури (будівництво доріг, водо-, газо- та водовідведення та благоустрій)*).

2. Лазарєв Г. Ю. Нормативно-правове забезпечення розвитку інноваційної інфраструктури ОТГ. *Наукові перспективи*. 2021. № 5(11). С. 115–129. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-5\(11\)-115-129](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-5(11)-115-129) URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/240/242> (дата звернення: 23.05.24).

3. Лазарев Г. Ю. Розвиток інноваційної інфраструктури ОТГ: теоретичний та практичний аспекти. *Економіка та держава. Серія: державне управління*. 2021. № 2(18). С. 26–33. <https://doi.org/10.46922/2306-6806-2021-2-2> (18)-26-33 URL: <https://eprints.kname.edu.ua/65160/1/ED-2-20211.pdf> (дата звернення: 23.05.24).

4. Лазарев Г. Ю. Концепція публічного управління розвитком інноваційної інфраструктури територіальних громад: теоретико-методичний аспект європейського досвіду. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2022. Спецвипуск. С.77–81. <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2022-спец.12> URL: <http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2022/спец/12.pdf> (дата звернення: 23.05.24).

#### **Праці, які додатково відображають наукові результати дисертації**

5. Лазарев Г. Концептуальні засади формування інноваційної інфраструктури територіальних громад. *Věda a perspektivy*. 2021. № 4(4) Р. 6–20. [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2021-4\(4\)-6-20](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2021-4(4)-6-20) URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/vp/article/view/446/449> (дата звернення: 23.05.24).

6. Лазарев Г. Ю. Розвиток інноваційної інфраструктури об'єднаних територіальних громад. *Форум прямої демократії : матеріали III Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участі (7 грудня 2020 р., м. Київ)*. ІПК ДСЗУ, 2020. С. 134–137. URL: <https://eprints.kname.edu.ua/63894/1/13.%2027.01.21-FORUM-7-hrud.-2020-r.-.pdf> (дата звернення: 23.05.24).

7. Лазарев Г. Ю. Розвиток транспортної інфраструктури ОТГ. *Розвиток сільських територій на засадах екологічності, енергонезалежності й енергоефективності: матеріали I Міжнар. наук.-практ. конф. (05 травня 2021 р., м. Полтава)*. 2021. С. 99–101. URL: <https://eprints.kname.edu.ua/65162/> (дата звернення: 23.05.24).

8. Лазарев Г. Ю. Інноваційна інфраструктура територіальних громад. *Актуальні наукові погляди на економічний розвиток країни: теорії та*

пропозиції: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 8 травня 2021 р.). Одеса: ОНУ імені І. І. Мечникова, 2021. С. 61–62. URL: [https://onu.edu.ua/pub/bank/userfiles/files/fmvps/kaf\\_svit\\_gos\\_mij\\_eko\\_vid\\_nosin/mijnarodni\\_proekti/Actual\\_scientific\\_views\\_on\\_the\\_economic\\_development\\_of\\_the\\_country\\_May\\_2021.pdf](https://onu.edu.ua/pub/bank/userfiles/files/fmvps/kaf_svit_gos_mij_eko_vid_nosin/mijnarodni_proekti/Actual_scientific_views_on_the_economic_development_of_the_country_May_2021.pdf) (дата звернення: 23.05.24).

9. Лазарєв Г. Ю. Проблеми публічного управління сталим розвитком регіону. *Сучасні аспекти модернізації науки: стан, проблеми, тенденції розвитку: матеріали XXV Міжнар. наук.-практ. конф. (07 жовтня 2022 р., м. Рига, Латвія).* ГО «ВАДНД», 2022. С. 47–51. URL: <http://perspectives.pp.ua/public/site/conferency/conf-25.pdf> (дата звернення: 23.05.24).

10. Лазарєв Г. Ю. Стан розвитку територіальних громад в Україні. *Modern Science: Innovations and Prospects : the 14th International scientific and practical conference (October 16-18, 2022, Stockholm, Sweden), SSPG Publish, Stockholm, Sweden.* 2022. Р. 327–330. URL: <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2022/10/MODERN-SCIENCE-INNOVATIONS-AND-PROSPECTS-16-18.10.22.pdf> (дата звернення: 23.05.24).

11. Бельська Т. В., Лазарєв Г. Ю. Впровадження електронного врядування в територіальних громадах: *Сучасні стратегії сталого розвитку держави та суспільства: наукові горизонти та перспективи: збірник матеріалів I-ї Науково-практичної конференції з міжнародною участю (22 лютого 2024 р., м. Херсон).* Хмельницький: ХНТУ, 2024. С. 158–161. (Особистий внесок – обґрунтовано проблеми та перспективи впровадження електронного врядування в територіальних громадах).

## ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ.....	16
ВСТУП.....	16
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД.....	26
1.1. Інновації у місцевому самоврядування: зміст ключових понять.....	26
1.2. Концептуальні підходи до формування інноваційної інфраструктури територіальних громад.....	50
1.3. Стратегування інноваційного розвитку територіальних громад.....	63
Висновки до розділу 1.....	75
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД: УКРАЇНСЬКИЙ ТА ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД.....	78
2.1. Моделі розвитку інноваційної інфраструктури територіальних громад зарубіжних країн.....	78
2.2. Діагностика стану розвитку інноваційної інфраструктури в територіальних громадах України.....	93
2.3. Особливості формування інноваційної інфраструктури територіальних громад в Україні.....	110
Висновки до 2 розділу.....	123
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ІННОВАЦІЙНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД.....	125
3.1. Потенціал управління розвитком інноваційної інфраструктури територіальних громад.....	125
3.2. Перспективи реалізації стратегічного плану розвитку інноваційної інфраструктури територіальних громад.....	140
3.3. Пропозиції щодо вдосконалення управління розвитком інноваційної інфраструктури територіальних громад в Україні.....	159

	15
Висновки до 3 розділу.....	172
ВИСНОВКИ .....	174
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	179
ДОДАТКИ .....	203

## ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

АРР – агенція регіонального розвитку

ІоТ – Інтернет речей

ВРУ – Верховна рада України

ДФРР – Державний фонд регіонального розвитку

ЄС – Європейський союз

ЖКГ житлово-комунальне господарство

ЗУ – Закон України

ІТГ – інноваційна інфраструктура територіальних громад

ІКТ – інформаційно-комунікаційні технології

КМУ – Кабінет Міністрів України

КРІ – ключові показники розвитку (Key Performance Indicators)

ММС – міжмуніципальне співробітництво територіальних громад

ООН – Організація Об'єднаних Націй

ОТГ – об'єднані територіальні громади

ПРООН – Програма розвитку Організації Об'єднаних Націй

ТГ – територіальна громада

ЦНАП – Центр надання адміністративних послуг

ІІ – штучний інтелект

DDC – місто, кероване даними (data-driven city)

WFD – Вестмінстерська фундація за демократію (Westminster Foundation for Democracy)

WGI – світові показники управління (Worldwide Governance Indicators)



## ВСТУП

**Актуальність теми дисертації.** Забезпечення соціально-економічних процесів розвитку територій є системним та комплексним завданням для органів влади різних рівнів у сучасній Україні. В умовах децентралізації з 2014 року відбувалося розширення повноважень місцевих громад, що визначило необхідність трансформаційних процесів у системі управління територіями, зокрема переформатування практичних підходів до забезпечення взаємодії реалізації управлінських функцій на рівні публічної влади та місцевого самоврядування. Ключовим запитом для розвитку територій у процесі децентралізації є забезпечення інноваційної складової.

У сучасних умовах постпандемії та воєнного стану інноваційна інфраструктура дозволяє забезпечити життєдіяльність територіальних громад. В умовах військових дій виникло багато проблем щодо розвитку підприємництва та інновацій, зокрема, виникла потреба релокації бізнесу (у 2023 р. релокувало свою діяльність близько 800 підприємств), що потребує підтримки інноваційної та бізнес-інфраструктури. Існує необхідність впровадження інновацій критичної інфраструктури, екологічного сектору (зелена енергетика, утилізація відходів) тощо, що забезпечить підвищення якості життя громадян. Також виникло питання стимулювання інноваційної інфраструктури для військово-оборонного комплексу.

В умовах розвитку інформаційних технологій забезпечення конкурентоспроможності економічних систем, комфортного проживання населення, ефективної організації процесів життєдіяльності можливе лише шляхом впровадження інноваційної діяльності у забезпечення потреб на місцевому рівні. Аналізуючи запити та потреби населення територіальних громад, визначено, що модернізація та підвищення інноваційної складової інфраструктури територій є основою формування ефективної політики розвитку на місцевому рівні. Отже, враховуючи актуальність питання розвитку територій в умовах децентралізації та запити на впровадження

інноваційних підходів до оновлення та модернізації інфраструктури в умовах пандемії та воєнного стану було визначено напрями дисертаційного дослідження.

Актуальність теми дослідження та її практичне значення підтверджується також увагою різних авторів до розробки пропозицій щодо вирішення поставлених науково-практичних завдань. У дослідженні було проаналізовано роботи, присвячені питанням теоретико-методологічного забезпечення поняття «інновації», специфічних характеристик та особливостей впровадження, що досліджувалися М. Полегенькою [62], Й. Шумпетером [115], П. Друкером [131].

Розробка поняття інновації визначила необхідність звернути окрему увагу на поняття інноваційної діяльності, оскільки саме практична реалізація інноваційної складової у сфері територіального управління є основним завданням дослідження. Отже, було згруповано підходи до формування специфічних характеристик терміну «інноваційна діяльність», що представлені у роботах Х. Ецковіц [135], А. Лейбовіц [161], О. Лапко [46].

Формування інноваційного розвитку є ефективним механізмом економічного зростання територій. Соціально-економічні та публічні фактори впровадження інноваційних технологій у систему управління територіальним розвитком досліджено у роботах Г. Кларк, Т. Мунен, Дж. Нанлі [124], С. Гергурі, В. Рамадані [141], Дж. Тідд, Дж. Бессант, К. Павітт [203], І. Буднікевич, І. Школа [9].

Роль систем публічного управління, реалізації управлінських функцій для забезпечення інновацій, в тому числі для розвитку інфраструктури територій як основи надання послуг населенню, розглянуто у роботах С. Покропивного [61], К. Браун, С. Осборн [122], О. Гуторова, Л. Михайлової, І. Шарко, С. Турчіни, О. Киричка [108], І. Білобрової [6], В. Єрмолаєвої [30], О. Файчука, О. Файчук [111], А. Загороднього, Г. Вознюк [31], І. Дегтярьової [19], І. Луциківа, О. Сорокіської, І. Котовської [48].

Проте, нові вимоги суспільного розвитку та запити до трансформації територіальних громад, обумовлені вимогами сучасних подій в Україні, вимагають пошуку ефективних механізмів інноваційного розвитку територій, що визначено у дисертаційному дослідженні.

**Мета та завдання дослідження.** *Метою* дисертаційного дослідження є узагальнення теоретико-методичних положень формування інноваційної інфраструктури територіальних громад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення її стратегічного розвитку.

Реалізація поставленої мети передбачає розв'язання таких завдань:

- уточнити сутність основних понять дослідження «інновації», «інноваційна інфраструктура територіальних громад»;
- дослідити концептуальні підходи розвитку інноваційної інфраструктури територіальних громад;
- визначити стратегічні орієнтири розвитку інновацій та інноваційної інфраструктури територіальних громад;
- систематизувати моделі розвитку інноваційної інфраструктури територіальних громад зарубіжних країн;
- проаналізувати особливості формування інноваційної інфраструктури територіальних громад в Україні;
- визначити напрями удосконалення публічного управління розвитком інноваційної інфраструктури територіальних громад;
- розробити пропозиції щодо удосконалення управління розвитком інноваційної інфраструктури територіальних громад в Україні.

**Об'єкт дослідження** – публічне управління стратегічним розвитком територіальних громад.

**Предмет дослідження** – теоретичні, методичні та прикладні аспекти формування інноваційної інфраструктури для стратегічного розвитку територіальних громад.

**Методи дослідження.** За допомогою гносеологічних методів: пізнання, систематизації, синтезу та аналізу визначено види інновацій та структуру інноваційної інфраструктури. Метод узагальнення використано для формування термінології дивертації. Використання методів стратегічного аналізу, проекції їх результатів здійснено для формування стратегічного бачення розвитку інноваційної інфраструктури територіальних громад в умовах сталого розвитку, а методи індукції та дедукції – для розробки моделі функціонування інноваційної інфраструктури з урахуванням специфіки територіальних громад, яка враховуватиме вісім ключових блоків. Методи порівняльного аналізу та збору використано для обробки та аналізу статистичних даних звітів, визначено тренди і тенденції розвитку територіальних громад, зокрема ступінь забезпечення громад інноваційною інфраструктурою, синтезу – для узагальнення світового досвіду формування інноваційної діяльності територій на рівні публічного управління та місцевого самоврядування.

**Наукова новизна отриманих результатів** полягає у вирішенні важливого для теорії та практики публічного управління та адміністрування наукового завдання – узагальнення теоретико-методичних положень формування інноваційної інфраструктури територіальних громад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення її стратегічного розвитку. Дисертантом *уперше*:

– теоретично обґрунтовано концептуальний підхід до стратегічного бачення розвитку інноваційної інфраструктури територіальних громад, який включає розвиток за блоками: економічний блок (створення умов для розвитку бізнесу завдяки формуванню сприятливого інноваційного та інвестиційного клімату); соціальний блок (розвиток інноваційної інфраструктури з акцентами на забезпечення потреб громадян та якості життя, розвитку інклюзивної інфраструктури та соціально-відповідального підприємництва); екологічний розвиток (стимулювання розвитку екологічно-орієнтованих інновацій, зеленої енергетики та інших екологічних напрямів

бізнесу, визначення та протистояння зовнішнім глобальним викликам і негативним наслідкам для життя та здоров'я людини); блок критичної інфраструктури (робота інноваційної інфраструктури спрямована на пошук рішень для захисту об'єктів критичної інфраструктури) та розроблено ключові показники розвитку (KPI) для кожного з напрямків, що відслідковуються та корегуються з метою реалізації стратегічних цілей розвитку інноваційної інфраструктури.

*удосконалено:*

– теоретичну модель функціонування інноваційної інфраструктури з урахуванням специфіки територіальних громад, яка містить вісім ключових блоків: організаційний (інституційна складова), науково-консалтинговий, громадський (активізація роботи громадського сектору у сфері інфраструктури), фінансово-економічний, інформаційний (інформаційні кампанії), кадровий, інституціональний, ринковий, що дозволяють визначити основні структурні елементи та принципи побудови інноваційної інфраструктури;

– механізм формування інноваційної інфраструктури територіальної громади, що складається із восьми блоків: визначення пріоритетних напрямків інноваційної діяльності, створення нормативно-правового поля забезпечення інноваційної діяльності, впровадження електронного врядування та концепції smart-громади, створення бюджетного фонду розвитку інновацій або виділення статті видатків бюджету розвитку на інноваційну діяльність, створення інноваційних інфраструктурних організацій; створення інформаційного і кадрового блоків інноваційної інфраструктури, залучення громадського сектору, розвиток культури інновацій (неформальні інститути) в територіальній громаді;

– теоретичні підходи до розвитку потенціалу управління інноваційною інфраструктурою територіальних громад, а саме: впровадження та активізація системи кооперації місцевих органів влади із стейкхолдерами технопарків та інших інноваційних організацій; стимулювання розвитку

інноваційної інфраструктури територій, а саме: венчурних фондів, інжинірингових та коворкінг центрів; застосування фандрайзингу з міжнародних та національних фондів в територіальних громадах для розвитку інноваційної інфраструктури; налаштування венчурного інвестування;

*набули подальшого розвитку:*

– структура стратегії інноваційного розвитку та розвитку інноваційної інфраструктури територіальної громади, яка включає: аналіз стартових умов розвитку громади та її інноваційного потенціалу; виявлення та аналіз соціально-економічних проблем громади; формування стратегічних і тактичних цілей інноваційної стратегії; вибір моделі інноваційного розвитку громади; розробка цільових програм та стратегічних планів розвитку інновацій в громаді; контроль виконання стратегії та цільових програм розвитку інновацій; аналіз результатів їх реалізації;

– систематизація моделей зарубіжного досвіду відповідно до ролі держави у процесі управління інноваційною інфраструктурою: модель мінімальної участі (державний сектор відіграє мінімальну роль у формуванні інноваційної інфраструктури); модель фасилітатора (державний сектор відіграє основну роль у формуванні інноваційної інфраструктури); модель лідерства держави (державний сектор є активною стороною, що розробляє політики та моделі розвитку, ініціює впровадження інноваційних рішень) та модель акселератора (державний сектор фактично є рушійною силою процесу створення різних інноваційних платформ і компонентів інноваційної інфраструктури) та комбінація моделей «фасилітатора» і «лідерства» для застосування в Україні;

– трактування сутності понять «інновації в публічному управлінні», «інноваційна інфраструктура територіальних громад», зокрема:

під інновацією у публічному управлінні варто розуміти складну суспільну категорію, результат наукової діяльності, спрямований на впровадження нових технологій, продуктів, послуг, управлінських і

організаційно-технічних рішень, які характеризуються радикальним розривом з минулим та направлені на покращення функціонування системи, організацій публічного управління та в цілому життя суспільства;

«інноваційна інфраструктура територіальних громад» розглядається як система взаємопов'язаних між собою та взаємодоповнюючих організацій, інституцій, структур, мереж (технополіси, технологічні парки, науково-дослідні центри, центри підтримки розвитку інновацій, бізнес-інкубатори), що утворюють таку інфраструктуру, яка складається із процесно-технологічної, економіко-фінансової, інформаційно-стратегічної та забезпечують належне функціонування ринку інновацій, реалізацію усіх стадій інноваційного процесу й є основою для інноваційної діяльності, а також сукупності нормативно-правового, організаційно-структурного забезпечення її функціонування.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у тому, що теоретичні положення, висновки, практичні рекомендації дисертації можуть бути використані в: науково-дослідній роботі – у процесі подальших наукових розробок методичного та практичного характеру під час дослідження формування інноваційної інфраструктури як важливого чинника стратегічного розвитку територіальних громад; в практичній діяльності органів місцевого самоврядування – при розробці стратегічних програм територіальних громад; навчально-методичній роботі – при викладанні навчальних дисциплін «Основи публічного управління та адміністрування», «Місцеве самоврядування» та «Державне та регіональне управління»; для підготовки підручників, навчальних посібників і навчально-методичних матеріалів, а також в системі перепідготовки та підвищення кваліфікації посадових осіб органів місцевого самоврядування.

Висновки і рекомендації дисертаційного дослідження мають практичне значення, що підтверджується їх впровадженням:

– у навчальному процесі ЗВО «Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова» при викладанні дисциплін

«Основи публічного управління та адміністрування», «Місцеве самоврядування» та «Державне та регіональне управління» (довідка про впровадження №1493 від 12.09.2023, додаток Г);

– у роботі Харківської обласної ради враховано складові інноваційної інфраструктури територіальних громад та фактори впливу на їх формування (довідка про впровадження № 01-44/254 від 03.02.2023, додаток Д);

– в практичній діяльності Харківської районної ради для розробки стратегічного розвитку інноваційної інфраструктури громади (довідка про впровадження № 02-19/10 від 02.02.2023, додаток Е);

– в практичній діяльності Пісочинської селищної ради запропоновано застосувати нові бізнес-моделі, які зосереджені на створенні доданої вартості, в основі яких лежить залучення приватного капіталу для формування інноваційної інфраструктури територіальних громад (довідка про впровадження № 02-31/290 від 01.02.2023, додаток Ж).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертація є самостійною науковою працею, що містить наукові результати, які сприяють теоретичному обґрунтуванню та розробці практичних рекомендацій щодо формування інноваційної інфраструктури для стратегічного розвитку територіальних громад. Результати, пропозиції і висновки отримані автором особисто.

У працях [1, 11] опублікованих у співавторстві, дисертантом використані лише ті матеріали, які є результатом особистої праці.

**Апробація результатів дисертації.** Основні ідеї дисертаційного дослідження було апробовано на наукових конференціях, а саме: III всеукраїнська науково-практична конференція за міжнародною участю «Форум прямої демократії» (7 грудня 2020 р., м. Київ); I Міжнародна науково-практична конференція «Розвиток сільських територій на засадах екологічності, енергонезалежності й енергоефективності» (05 травня 2021 р., м. Полтава); Всеукраїнська науково-практична конференція «Актуальні наукові погляди на економічний розвиток країни: теорії та пропозиції» (м. Одеса, 8 травня 2021 р.); XXV міжнародна науково-практична



конференція «Сучасні аспекти модернізації науки: стан, проблеми, тенденції розвитку» (07 жовтня 2022 р., м. Рига, Латвія); The 14th International scientific and practical conference «Modern Science: Innovations and Prospects»: (October 16-18, 2022, Stockholm, Sweden); I-а Науково-практична конференція з міжнародною участю «Сучасні стратегії сталого розвитку держави та суспільства: наукові горизонти та перспективи» (22 лютого 2024 р., м. Херсон).

**Публікації.** Основні ідеї та результати дисертаційного дослідження викладені у 11 наукових працях, з них: три статті – у наукових фахових виданнях України категорії «Б», які мають індекс DOI; одна стаття – у періодичному науковому виданні, проіндексованому у базі даних Scopus, сім тез доповідей у збірниках матеріалів конференцій. Загальний обсяг публікацій становить близько 3 авт. арк.

**Структура і обсяг дисертації.** Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг дисертації – 213 сторінок. Дисертація містить 29 рисунків, 14 таблиць 7 додатків. Список використаних джерел містить 211 найменувань.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

#### 1.1. Інновації у місцевому самоврядування: зміст ключових понять

Процес децентралізації в Україні супроводжувався низкою проблем, пов'язаних із необхідністю в короткі строки налагодити суспільно-політичне та економічне життя територіальних громад відповідно до нових принципів реалізації місцевого управління. Створення нових територіальних об'єднань за принципом суспільної ініціативи відкривають широкі можливості для розвитку депресивних регіонів, відновлення соціально-культурної, транспортної та промислової інфраструктури. Однак, не зважаючи на адміністративно-територіальну децентралізацію, фінансова децентралізація, на сьогоднішній день, не забезпечує достатніх фінансових потужностей для реалізації стратегічних програм розвитку територіальних громад. Відтак, одним із драйверів суспільно-політичного та економічного розвитку новостворених територіальних громад є активне впровадження інновацій, формування інноваційної інфраструктури та інноваційного середовища.

Не зважаючи на популярність терміну «інновації» в повсякденному житті та у фаховій літературі, інновації розвитку територіальних громад, територіальних утворень і територій в цілому є малодослідженим як у вітчизняній, так і в зарубіжній науковій думці. Більше того, у фаховій літературі за багато років наукового і практичного обігу поняття «інновації» не сформованого єдиного підходу до визначення його сутності, що досить часто породжує елементи підміни понять, ототожнення та нашарування суміжних сутностей.

Такий стан речей зумовлює необхідність ревізії існуючих наукових підходів до трактування сутності поняття «інновації» загалом, та інновацій розвитку територій і територіальних утворень зокрема з огляду на сучасні

акценти в технологіях організації публічного управління та місцевого самоврядування.

Традиційний підхід до гносеологічного осмислення наукових категорій та об'єктів дослідження у вітчизняній науковій думці передбачає врахування етимологічного походження значення досліджуваних термінів та вивчення ортодоксальних теоретичних конструкцій їх сутності, що, на наш погляд, є доречним, адже дозволяє зрозуміти первісне значення терміну відкидаючи сутнісні нашарування, які відбуваються в процесі його еволюції.

Так, «етимологія слова «інновація» походить від двох слів – латинського «novation» (новизна) й англійського префікса «in», що означає «в», «введення». Тому у перекладі з англійської мови «інновація» (Innovation) означає введення нового, відновлення» [62, с. 58]. Іншомовне походження слова «інновація» спричиняє різноманітні лінгвістичні та термінологічні інтерпретації як у науці, так і в побуті. Це веде до розмиття сутності досліджуваної категорії через використання таких термінів, як новація, ноу-хау, нововведення, оновлення, удосконалення тощо.

В науковий обіг термін «інновації» ввів видатний австрійсько-американський економіст Йозеф Шумпетер у своїй праці «Теорія економічного розвитку» (1911 рік). Він включив цей термін до «нових комбінацій змін у розвитку», що охоплюють: «застосування нової техніки, нових технологічних процесів або нових методів ринкового забезпечення виробництва; виготовлення нового продукту або відомого продукту з новими властивостями; використання нових видів сировини або напівфабрикатів; зміни в організації виробництва та його матеріально-технічного забезпечення; вихід на нові ринки збуту» [115, с. 159].

На думку Й. Шумпетера, інновації являють собою зміни, спрямовані на впровадження і використання нових видів продукції, виробничих і транспортних засобів, а також нових ринків і організаційних форм у промисловості. Він особливо наголошує на економічному впливі цих змін. «Виробнича функція описує кількісну зміну продукту з урахуванням змін у

всій сукупності факторів, що на нього впливають. Якщо в сумі факторів ми змінимо форму функції, то отримаємо інновацію» [115, с.158].

Й. Шумпетер зосереджуючи свої наукові погляди на факторах виробництва та економічному зростанні фактично відносить інновації до категорії факторів виробництва, виокремлюючи такий фактор як підприємницькі здібності особливого типу підприємця – «новатора», який за допомогою «нових комбінацій» здатен впровадити новий продукт чи нові методи виробництва. Масова поява «нових комбінацій» свідчить про підйом економіки.

Вчення Й. Шумпетера про нові комбінації і підприємця-новатора дає змогу зробити три важливих висновки, які є основою розуміння сутності інновацій впродовж останнього століття.

По-перше, акцентування уваги на підприємцю-новаторі і підприємницьких здібностях, які дозволяють організувати «нові комбінації змін в розвитку» свідчить про те, що інновації залежать від здібності та ідей, в даному випадку, підприємця. Тобто інновації є результатом реалізації ідей і здібностей, а отже не можуть бути впроваджені будь-яким, що дійсно перетворює їх на фактор виробництва, який як капітал, земля і праця є специфічними і вичерпними категоріями. Отже, з цих позицій інновації у вченні Й. Шумпетера є результатом підприємницької діяльності підприємця-новатора.

По-друге, Й. Шумпетер, враховуючи тенденції епохи промислових революцій акцентує увагу на виробничих та технологічних інноваціях, а саме на нових технологіях, новій техніці та нових продуктах. Зміни в організації виробництва також розуміються автором з позицій техніко-технологічного підходу, а не з точки зору менеджменту, що фактично реалізує техніко-технологічний підхід до розвитку теорії інновацій.

По-третє, Й. Шумпетер виділяє три хвилі розвитку економіки, які зумовлені такими інноваціями як: використання і поширення парової машини (1790-1842 рр.); поширення залізниці (1843-1897 рр.); поява

електроенергії і автомобіля (1898-1949 рр.). На наш погляд, такий підхід автора акцентує увагу на успішних прикладах впровадження інновацій, і не є елементом розвитку процесного підходу до розуміння сутності інновацій, заснованого на засадах циклічного розвитку економіки.

Процесний підхід до розуміння сутності інновацій, на наш погляд, був започаткований у працях М. Туган-Барановського та М. Кондратьєва, які звернули увагу на циклічний характер технологічних нововведень. Зокрема М. Кондратьєв виділив дві умови, що вимагаються для їх ринкової імплементації технологій: наявність винаходів і можливості їх впровадження у виробництво. Ці можливості з'являлися в залежності від того, на якій стадії довгострокового циклу перебувала економіка. Дослідник виявив закономірність, яку назвав першою «емпіричною правильністю»: на завершальному етапі низхідної фази або на початку висхідної фази великого циклу відбуваються значущі зміни в технологічній сфері. Це включає впровадження важливих відкриттів, винаходів, наукових розробок тощо.

М. Туган-Барановський та М. Кондратьєв як і Й. Шумпетер основний акцент у своїх дослідженнях зробили на технологічному аспекті інновацій, що безумовно було продиктовано епохою промислової революції. Разом з тим потрібно зауважити, що виникнення інновацій (впровадження нових технологій) було прив'язано до економічного циклу, а зокрема до його низхідної стадії. Тобто на переконання вчених, інновації можуть виникати здебільшого в умовах економічного спаду, однак аналізуючи праці згаданих науковців з позицій сучасності зауважимо, що процес впровадження інновацій є безперервним і головним драйвером такого впровадження є не економічний спад чи криза, а конкуренція.

Тим не менше, в подібному розумінні інновації розглядалися й в інших представників процесного підходу, як от Г. Менш, Б. Твісс, А. Кляйнкнехт та ін. Так, вагомий внесок у формування теорії інновацій зробив німецький економіст Г. Менш, який у своїй монографії «Технологічний пат: інновації перемагають депресію» [166] використав поняття «технологічний пат», як

положення, що визначає застій в господарському розвитку через вичерпання потенціалу базисних інновацій. Запровадження цього поняття дозволило поділити довгостроковий цикл на три часові етапи: 1) короткостроковий – «патовий» (перехідно-депресивний період); 2) середньостроковий – інноваційний (революційно-оновлювальний період); 3) довгостроковий – імітаційний (еволюційно-застійний період). На думку Г. Менша, перед початком підвищувальної стадії завжди передує кризовий період, коли економіка, в пошуках способів виживання, стає найбільш відкритою до інновацій. Німецький вчений назвав це явище «тригерним ефектом депресії», маючи на увазі, що криза активізує інноваційний процес, спричиняючи появу значущих нововведень, які «підживлюють» виснажену економіку. Він також виявив, що інноваційний процес має нерівномірний і циклічний характер, завжди завершується дифузією та утворенням кластерів інновацій. Г. Менш розробив власну класифікацію інновацій, згрупувавши їх у три основні категорії: базисні, вдосконалюючі та псевдоінновації. Базисні інновації він поділив на технологічні, які сприяють появі нових галузей і ринків, та нетехнологічні, що включають зміни в управлінні, культурі, громадських послугах тощо.

Концепція Г. Менша отримала подальший розвиток в ідеях А. Кляйнкнехта, який в роботі «Інновації в кризі і підйомі» (1987 р) [158] встановив наявність довгострокових флуктуацій в базисних нововведеннях, які він називав «радикальними». А. Кляйнкнехт розділив їх на інновації в продукцію (нововведення-продукти) і інновації в технологію (нововведення-процеси), при цьому перші, на думку автора, утворюються в період депресії, другі – на висхідній стадії довгої хвилі.

Істотний внесок в теорію інноваційного розвитку вніс Б. Твісс, на думку якого, виникнення нових технологій є ознакою формування постіндустріального суспільства. Б. Твісс розділив поняття «винахід» (безпосередньо ідея) і «нововведення» (економічне втілення ідеї), розглядаючи нововведення в якості процесу, в якому наукова ідея або

винахід знаходять економічний зміст. Одночасно вчений виявив ряд факторів, що визначають ефективність впровадження інновацій: а) орієнтованість на ринок; б) відповідність цілям компанії; в) результативна система підбору і оцінки проектів; г) результативне управління і контроль за проектами; д) чутливість компанії до інновацій; е) колективна та індивідуальна відповідальність [94].

Узагальнюючи дослідження вчених, згаданих вище, можна відзначити, що їх підхід до розуміння інновацій можна класифікувати як процесно-технологічний. Вони розглядали інновації не як кінцевий результат або втілення ідеї, а як процес впровадження технологічних і продуктових нововведень на різних етапах економічного циклу. На нашу думку, цей підхід не повністю розкриває сутність інновацій, оскільки він зосереджується лише на технологічних та продуктових нововведеннях, що обмежує реалізацію інновацій у таких сферах, як управлінська, соціальна, освітня та інші сфери суспільного життя. Також цей підхід фактично виключає можливість появи інновацій в умовах економічної стабільності, він не враховує процесу впровадження інновацій. Таким чином, для повного розуміння сутності інновацій необхідно враховувати їх багатогранність та застосування у різних сферах діяльності.

В 60-х роках в науковій літературі та в практичній діяльності фірм виник принципово інший підхід до розуміння сутності інновацій, а саме системний підхід до інноваційної діяльності. Такий підхід описував відомий вчений в галузі менеджменту П. Друкер, який акцентував увагу на тому, що фірми створюють спеціальні підрозділи для проведення досліджень і розробок з метою впровадження не лише нових продуктів чи технологій в сфері виробництва, але й новітніх підходів до прийняття управлінських рішень. «Управління, тобто «корисні знання», які вперше дають змогу людині розвивати продуктивних людей різними навичками та знаннями, що працюють разом в «організації», є інновацією цього (XX-авт.) століття» [130, с. 31]. П. Друкер вважав, що «інновація» – це швидше економічний чи

соціальний термін, ніж технічний термін, адже технології можна імпортувати за низькою ціною з мінімальним культурним ризиком, а установам потрібні культурні корені, щоб рости та процвітати. Тобто вчений акцентував увагу на тому, що для появи змін в технологіях спочатку повинні відбутися зміни в культурному середовищі та в середовищі наукових досліджень, які здатні забезпечити цілеспрямований та організований пошук змін і можливостей для реалізації економічних і соціальних інновацій. З цього моменту в науковій думці інновації почали розуміти як результат цілеспрямованої і систематизованої наукової діяльності організації в сфері пошуку інструментів для удосконалення роботи фірми, організації, державної установи в епоху змін. Несподіваність, невідповідність, зростання потреб технологічних, виробничих, управлінських процесів, зміни в демографії, зміни в сприйнятті реальності, поява нових знань та яскраві ідеї були названі П. Друкером основними джерелами інновацій [131, с. 35].

Аналізуючи підходи П. Друкера до розуміння сутності інновацій, варто відмітити досягнення автора в розвитку теорії управлінських та соціальних інновацій, що значно розширило наукове уявлення про інновації, однак не погоджуємося з вченим в тому, що технологічних інновацій не існує. Таке твердження, на наш погляд, зумовлено науковими інтересами вченого, які спрямовані на дослідження системи менеджменту, що спонукає П. Друкера до акцентування уваги на першочерговості управлінських і соціальних інновацій. Однак повертаючись до етимології «інновацій» як нововведення, зауважимо, що нововведення є можливим у всіх сферах суспільного життя з високим рівнем корисності для кожної з них.

Вчення П. Друкера про корисність нових знань в роль наукових досліджень у розвитку інновацій отримало продовження в теорії інновацій таких вчених як Г. Іцкович, Л. Лейдесдорф, які розвинули концепцію «потрійної спіралі» інноваційного циклу, що ґрунтується на органічному поєднанні трьох суб'єктів процесу створення інновацій: держави, бізнесу та університетів. Держава, в цьому трикутнику, виступає координатором



взаємодії університетів (науки) і бізнесу. Основною метою такої взаємодії є створення інфраструктури знань, науки і наукових досліджень спрямованих на формування ефективної інноваційної системи, яка поєднує в собі університети і фірми (компанії) різноманітних галузей і технологічних рівнів, які через наукові лабораторії реалізують пошук та розробку інновацій під егідою держави.

Концептуальний підхід Г. Іцкович, Л. Лейдесдорф до розвитку інновацій на науковій основі в трикутнику співпраці – держава-бізнес-університети є, на наш погляд, однією з найефективніших теоретичних концепцій розвитку інновацій, який не лише дав змогу розширити класифікацію інновацій на технологічні, управлінські, соціальні, наукові та освітні, інновацій в сфері державного управління, але ефективно реалізується в практичній площині. Як приклад реалізації цієї концепції на практиці, відмітимо створення в Китайській Народній Республіці квантового комп'ютера у 2021 році (витрачає всього 70 хвилин на обчислення, які потребують роботи 8 років сучасного найпотужнішого комп'ютера в світі), участь в розробці якого взяло понад 50 науковців з 6 університетів їх дослідницьких лабораторій за підтримки уряду країни [185].

Таким чином, підсумовуючи викладене вище, можемо зробити висновок, що інновація, в процесі еволюції суспільного життя перетворилася з яскравої ідеї (іноді спонтанної) в результат цілеспрямованого наукового дослідження (в т.ч. експериментального). Зауважимо, що винахід, також є результатом наукових досліджень і експериментів, який виник внаслідок глибокого аналізу змін в розвитку техніки і технологій.

Аналізуючи останні наукові роботи вітчизняних вчених у сфері інновацій [1; 7, 8, 9, 16, 46, 111] відмітимо наскрізне акцентування уваги на двох усталених підходах до розуміння сутності інновацій, а саме: інновації як процес та інновації як результат. Наведемо основні визначення інновацій за двома підходам в додатку А.

Аналіз наведених визначень в додатку А дає змогу зрозуміти, що

науковий підхід до розуміння сутності «інновацій» як процесу ототожнює інновації з інноваційним процесом, адже процес – це сукупність ряду послідовних дій, спрямованих на досягнення певного результату, відтак можна зробити висновок про те, що інновації або в перекладі нововведення не може бути динамічним поняттям, адже воно закінчується тоді, коли досягнуто бажаного результату.

Повертаючись до ортодоксальних наукових течій в цій сфері, зауважимо, що як Й. Шумпетер, так і М. Туган-Барановський та М. Кондратьєв у своїх прикладах наводили результати «нових комбінацій» та «емпіричних правильностей», які було досягнуто в ході аналізу змін в сфері техніки виходячи із необхідності не лише задовольнити існуючий попит на ринку, але й виграти конкуренцію. Пізніше, в науковій думці 1960 – 2000-х років інновацію почали розуміти як результат цілеспрямованого процесу пошуку нових рішень (у всіх галузях суспільного життя) заснованих на науковому і експериментальному підходах.

Таким чином, на наш погляд, під інновацією в публічному управлінні варто розуміти складну суспільну категорію, результат наукової діяльності спрямований на впровадження нових технологій, продуктів, послуг, управлінських і організаційно-технічних рішень, які характеризуються радикальним розривом з минулим та направлені на покращення функціонування системи публічного управління, організацій і в цілому життя суспільства.

На відміну від існуючих підходів, запропоноване визначення дозволяє комплексно підійти до розуміння сутності інновацій відкидаючи факти галузевого або предметного спрямування. Окрім цього, акцентуючи увагу на радикальному розриві з минулим нових технологій, продуктів, послуг та рішень дозволяє розмежувати поняття «інновації» та «удосконалення», яке за своєю суттю не є нововведенням, а лише незначною зміною існуючої форми, змісту чи технічних властивостей об'єктів дослідження.

Окрім цього, зважаючи на ототожнення інновацій та інноваційного

процесу у вітчизняній та зарубіжній науковій думці, вважаємо за необхідне конкретизувати сутність терміну «інноваційний процес», виходячи з аналізу існуючих наукових підходів. Так, контент-аналіз вітчизняної та зарубіжної наукової літератури в сфері інновацій [6; 30, 61, 108] дає змогу зробити висновок, що більшість науковців розглядають інноваційний процес з позицій теорії життєвого циклу. Так наприклад, І. Білобродова зазначає, що «інноваційний процес – це процес розвитку нововведення від ідеї до використання кінцевим споживачем, пов'язаний зі змінами в тому речовинному середовищі, в якому він відбувається» [6, с. 6]. Колектив авторів О. Гуторов, Л. Михайлова, І. Шарко, С. Турчіна, О. Киричок під інноваційним процесом розуміють «послідовну систему заходів, внаслідок яких інновація дозріває від ідеї до конкретної продукції, технології, структури чи послуги і розповсюджується в господарській практиці і суспільній діяльності» [108, с. 15]. Стадійність інноваційного процесу відмічає в своїх дослідженнях В. Єрмолаєва, на думку якої «інноваційний процес – це процес перетворення наукового знання у фізичну реальність, який звершується у просторі та часі і складається з таких взаємодіючих стадій: виникнення ідеї («дологічне» дослідження); фундаментальні дослідження; прикладні дослідження; технічні розробки; дослідне виробництво; дослідно-конструкторські роботи; масове виробництво; споживання» [30, с. 271-272].

Аналізуючи наведені вище визначення інноваційного процесу, можемо зробити два важливі висновки: по-перше, інноваційний процес має яскраво виражену стадійність, яка є включає в себе різну кількість стадій в залежності від виду інновацій; по-друге, інноваційний процес не є безперервним і закінчується після введення інновації у використання.

Безперервність інноваціям забезпечує інноваційна діяльність. В науковій літературі до визначення інноваційної діяльності немає єдиного підходу, як і до інших категорій інноваційного процесу. Разом з тим контент-аналіз великої кількості праць в сфері інновацій [6, 16, 21, 31, 48, 108, 110]

дозволяє виокремити ґрунтовні визначення дефініції «інноваційна діяльність». Так, вчені О. М. Файчук та О. В. Файчук під інноваційною діяльністю розуміють «діяльність, яка спрямована «на оновлення існуючого, створення і використання нового конкурентоспроможного продукту (товару, технології, способу виробництва) з метою кращого задоволення суспільних потреб (підвищення продуктивності праці, якості продукції, зниження її собівартості тощо)» [111, с. 68]. Не зважаючи на те, що наведене визначення спрямоване на характеристику інноваційної діяльності в сфері підприємництва, на наш погляд, в ньому відображено два важливих аспекти: цілеспрямована діяльність щодо оновлення або створення нового продукту; діяльність спрямована на краще задоволення суспільних потреб.

Окрім цього, заслуговує на увагу й визначення подане у словнику за редакцією А. Загороднього та Г. Вознюк, які під інноваційною діяльністю визначають діяльність, спрямовану «на пошук можливостей інтенсифікації виробництва та задоволення суспільних потреб у конкурентоспроможних товарах і послугах завдяки використанню науково-технічного та інтелектуального потенціалу» [31]. Важливим елементом інноваційної діяльності, який виокремлено в наведеному визначенні є акцентування уваги на науково-технічному та інтелектуальному потенціалі, з використанням якого здійснюється інноваційна діяльність, що свідчить про її цілеспрямованість і не випадковість.

На наш погляд, в загальному розумінні під інноваційною діяльністю варто розуміти системну, цілеспрямовану, наукову та інтелектуальну діяльність людини спрямовану на пошук можливостей щодо підвищення ефективності функціонування систем, галузей, фірм, організацій шляхом створення нових технологій, продуктів, послуг та реалізації нових управлінських підходів з вирішення суспільних проблем. Системність і цілеспрямованість наукової діяльності людини спрямованої на розробку нововведень, свідчить про те, що інноваційна діяльність не може бути випадковою, а також не може реалізовуватись будь-ким, оскільки пошук

можливостей для змін і впровадження нововведень потребує комплексного (і досить часто багаторічного) наукового аналізу дійсності, суспільного запиту, клієнтського попиту і вимог часу в рамках трикутника Г. Іцковича, Л. Лейдесдорфа «держава-бізнес-університети».

Держава, бізнес та університети сьогодні є основними суб'єктами інноваційної діяльності в розвинутих країнах світу, а їх синергія сприяє появі проривних технологій, продуктів, управлінських інновацій, які визначають тенденції економічного зростання та місця держави у глобальних політичних, економічних і культурних процесах.

Дослідивши основні терміни і категорії сфери інновацій, важливим аспектом для комплексного уявлення про сутність інновацій є їх класифікація, яка також у фаховій літературі має безліч інтерпретацій. Згрупуємо основні, на наш погляд, підходи до класифікації інновацій на рис. 1.1.

Розглянувши існуючі підходи до класифікації інновацій та визначивши сутність інновацій в цілому, перейдемо до дослідження інновацій в контексті нашої наукової роботи.

Інновації у системі муніципального управління не мають якогось конкретного напрямку застосування і спрямовані на удосконалення публічного управління, місцевих фінансів та економіки, інфраструктури, територій, розвиток адміністративних послуг, а також на полегшення реалізації політичних ініціатив.

У вітчизняній науковій літературі з питань інновацій теоретичні та практичні аспекти інновацій в системі муніципального управління і в цілому в розвитку територіальних громад є малодослідженими в зв'язку із порівняно новими тенденціями децентралізації. Однак, зважаючи на необхідність досягнення швидких змін в концепції місцевого самоврядування та концепції розвитку територіальної громади на засадах децентралізації, теоретичне осмислення сутності інновацій в системі місцевого самоврядування є актуальним питанням, вирішення його дозволить сформулювати базові

основи для реалізації стратегічних пріоритетів розвитку територіальних громад.

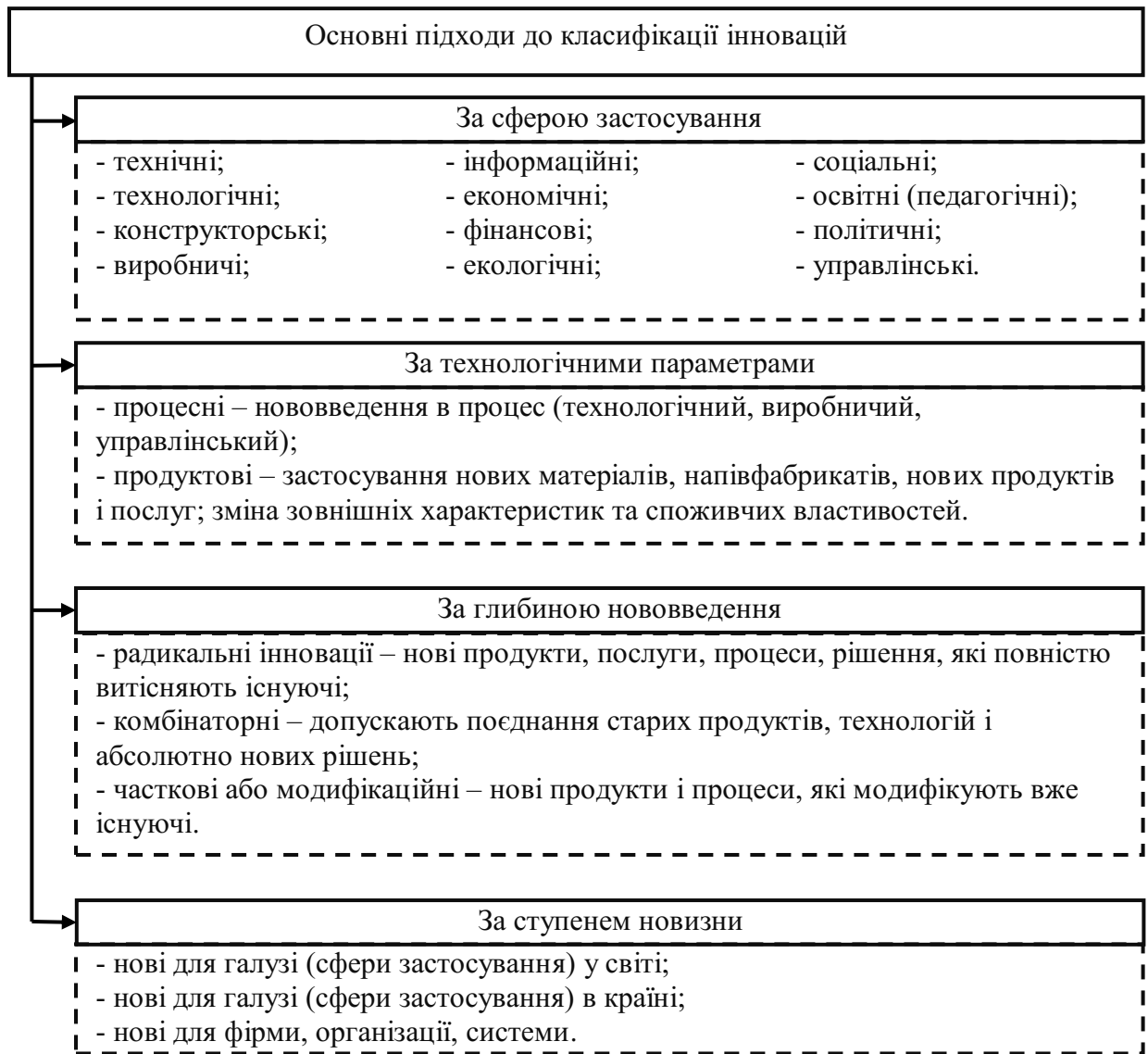


Рис. 1.1. Класифікація інновацій

Примітки: сформовано автором на основі джерел [1; 6; 30; 46; 89; 108].

На думку української дослідниці І. Дегтярьової, інновації в публічному управлінні необхідно розуміти «як нові форми і методи роботи органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, нові управлінські технології, підходи та інструменти, які використовуються для розв’язання завдань, з одного боку, для удосконалення самої системи публічного управління, а з іншого, – для забезпечення суспільного розвитку. Ці інновації

передбачають виявлення і використання латентних потенціалів системи публічного управління та об'єктів її впливу на основі емпіричного досвіду і новітніх наукових досягнень» [19, с. 97]. Запропонований підхід до визначення сутності інновацій в системі муніципального управління, на наш погляд, є дещо обмеженим, адже акцентує увагу лише на управлінських технологіях, тобто, по суті, розглядає лише управлінські технології. Однак на практиці, інновації в системі муніципального управління мають ширше охоплення, адже окрім управлінських технологій (електронне врядування) включають фінансові інновації (партисипаторний бюджет), організаційні та інфраструктурні інновації (smart-місто; smart-громада), тощо. Безумовно всі ці види інновацій пов'язані з управлінням, однак вони мають різні джерела походження.

Разом з тим, потрібно зауважити, що інновації в системі муніципального управління, чи в цілому публічного управлінні мають суттєві відмінності від інновацій в приватному секторі, оскільки муніципальне управління передбачає існування тісніших зав'язків між суб'єктами інноваційної діяльності і високий рівень взаємозалежності між такими суб'єктами, ніж між фірмами і їх клієнтами. Мова йде про те, що публічне управління передбачає не лише діяльність виконавчої влади і органів муніципального управління, але й механізм реалізації представницької демократії, а також механізм суспільної ініціативи, який реалізується через діяльність громадських організацій, громадські слухання, опитування, референдуми тощо. Тобто участь населення громади в реалізації концепцій інноваційного розвитку може бути вирішальною у прийнятті того чи іншого рішення, а реалізація права громадської участі формує реалізацію принципу створення інновацій «знизу-догори».

Таким чином, реалізація інноваційної діяльності та політики інноваційного розвитку територіальної громади формується в результаті тісної співпраці муніципального управління з громадським сектором і досить часто є результатом громадської ініціативи.

Досліджуючи теоретичні концепції інновацій в системі публічного управління, варто звернути увагу й на підхід таких українських вчених як І. Луциків, О. Сорокіська, І. Котовська, на думку яких, інновації «в публічному управлінні можуть охоплювати нові або змінені організаційні структури, фінансові, інформаційні, правові та інші механізми управління суспільним розвитком. Це також включає нові підходи у взаємодії органів публічної влади з громадськістю і бізнесом» [48, с. 125], сучасні форми і методи роботи державних органів, а також управлінські технології, методи і інструменти, які застосовуються для вирішення поставлених завдань. «Дослідження інновацій як фактора ефективності публічного управління передбачає впровадження інноваційних технологій, методів та інструментів, а також врахування взаємозв'язку та взаємовпливу різних рівнів управління між собою та з кінцевим споживачем управлінських послуг – суспільством». [48, с. 125-126]. Запропоноване визначення акцентує увагу не лише на управлінських інноваціях, які спрямовані на удосконалення управлінських процесів і процесів місцевого самоврядування, але й допускають існування продуктових інновацій в системі муніципального управління, які реалізуються у вигляді адміністративних послуг. Імплементация інновацій в сферу адміністративних послуг є важливим елементом забезпечення ефективного муніципального управління, адже створення можливостей дистанційного охоплення муніципальними послугами населення територіальних громад має позитивний вплив на ефективність комунікацій муніципальної адміністрації і населення, а також суттєво підвищують рівень комфорту споживачів послуг. Все це дає підстави стверджувати, що соціальний ефект інновацій в системі муніципального управління, є їх фундаментальною характеристикою.

В зарубіжній фаховій літературі з питань інновацій в системі муніципального управління та в цілому публічного управління, на наш погляд, розвинуто дві основні теоретичні концепції створення та реалізації інновацій у публічному секторі: 1) концепція «уряду-підприємця» [173; 161;



182; 185]; 2) концепція лідерства [132168; 171186; 207].

Концепція «уряду-підприємця» акцентує увагу на подібності інновацій в публічному секторі з інноваціями в приватному секторі, де уряд подібно до фірми самостійно проявляє ініціативу до створення інновацій, які реалізуються у формі нових адміністративних послуг для населення. В межах цієї концепції, інноваційна діяльність уряду виходить з розрахунку результативності надання адміністративних послуг, які характеризуються не лише якістю та соціальною важливістю, але й доходом до державного чи місцевого бюджету. Тобто концепція «уряду-підприємця» характеризує, по суті, односторонній зв'язок уряду із споживачами (бізнес, населення).

Концепція лідерства є значно ширшою за концепцію уряду-підприємця, адже має декілька інтерпретацій: керівництво-лідер; уряд-лідер; науковець-лідер; громадська організація-лідер. В системі керівництво-лідер основний акцент зроблено на лідерстві керівника, який спонукає підлеглих до креативності та інноваційної діяльності. Тобто спрямованість керівництва на інноваційний розвиток є визначальною в процесі створення інновацій в публічному управлінні, при цьому такі інновації мають, як управлінський характер, так і організаційний та спрямовані на підвищення ефективності роботи адміністрації.

В системі уряд-лідер, уряд виступає організатором інноваційної діяльності та формує інноваційний запит, як до наукових установ, так і до бізнесу і населення, створюючи різноманітні програми розвитку інновацій, досліджуючи запити і потреби населення та бізнесу в контексті підвищення ефективності діяльності публічної влади, бізнес-клімату та добробуту громадян. Система науковець-лідер передбачає виникнення запиту на інновації від науковців на підставі ґрунтовного аналізу позитивних і негативних аспектів функціонування публічної влади, держави та територіальної громади. Створені науковцями інновації через існуючі засоби комунікацій, круглі столи, зустрічі, конференції пропонуються органам публічного управління для реалізації на практиці. Система громадська

організація-лідер, передбачає формування суспільного запиту на інновації в секторі публічного управління через реалізацію елементів представницької демократії, організацію громадських слухань, видання аналітичних записок, дорадництва тощо. На думку вчених [168; 171; 186; 207], лідерство є визначальним у процесі створення інновацій у секторі публічного управління, адже інертність всіх перелічених вище суб'єктів призводить до застою та інертного розвитку держави і громади.

Виходячи з викладеного вище, можемо зробити висновок, що інновації у сфері публічного управління загалом та муніципального управління зокрема, мають суттєву відмінність від інновацій в інших секторах суспільного життя, адже до «трикутника» Г. Іцковича та Л. Лейдесдорф «держава-бізнес-університет» додається ще й громадський сектор, який представлений громадськими організаціями та населенням територіальних громад.

В науковий обіг термін «інфраструктура» увів австрійський учений польського походження П. Розенштейн-Родан, який «під інфраструктурою розумів комплекс умов, які сприяють забезпеченню розвитку підприємництва, відносячи до інфраструктури «базові галузі економіки (енергетику, транспорт, зв'язок), розвиток яких передре більш швидкоокупним і прямопродуктивним інвестиціям» [182, с. 60].

«Інфраструктура» є багатогранним і в залежності від мети дослідників отримує ту чи іншу інтерпретацію. Однак, на наш погляд, в загальному розумінні під інфраструктурою потрібно розуміти сукупність організацій, систем та умов необхідних для безперебійного функціонування і розвитку тих чи інших сфер суспільного простору.

Для розуміння терміну «інноваційна інфраструктура» скористаємось трактуванням законодавства та українських і зарубіжних дослідників. Згідно норм ст. 1 Закону України «Про інноваційну діяльність» від 04.07.2002 р. № 40-IV, інноваційна інфраструктура – це сукупність підприємств, організацій, установ, їх об'єднань, асоціацій будь-якої форми власності, що

надають послуги із забезпечення інноваційної діяльності (фінансові, консалтингові, маркетингові, інформаційно-комунікативні, юридичні, освітні тощо).

Відповідно до Закону України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні», об'єктами інфраструктури підтримки цього сектору є бізнес-центри, бізнес-інкубатори, інноваційні бізнес-інкубатори, науково-технологічні центри, центри трансферу технологій, фонди підтримки малого підприємництва, лізингові компанії, консультативні центри та інші підприємства, установи і організації, основна мета яких полягає у сприянні розвитку малого і середнього бізнесу.

У вітчизняній науковій думці поняття інноваційної інфраструктури трактується двома основними підходами. Перший підхід визначає інноваційну інфраструктуру як сукупність організацій, що підтримують інноваційний процес. Однак, порівнюючи це з іншими підходами до розуміння інфраструктури як наукової категорії, видно, що цей підхід є дещо обмеженим. Він не враховує взаємозв'язків між організаціями та системи або середовища, через які ці організації виконують свої основні чи допоміжні функції у процесі інновацій.

Другий підхід має ширший характер і розглядає інноваційну інфраструктуру як систему або сукупність підсистем, які забезпечують ефективне здійснення інноваційного процесу (див. табл. 1.1.).

Таблиця 1.1

Авторські підходи до визначення сутності поняття «інноваційна інфраструктура»

Джерело	Визначення
	Інноваційна інфраструктура як сукупність організацій, що обслуговують інноваційний процес
Закон України «Про інноваційну діяльність»	сукупність підприємств, організацій, установ, їх об'єднань, асоціацій будь-якої форми власності, що надають послуги із забезпечення інноваційної діяльності (фінансові, консалтингові, маркетингові, інформаційно-комунікативні, юридичні, освітні тощо) [77].

## Продовження табл. 1.1

Гармашова О.П.	сукупність взаємопов'язаних та взаємодіючих інститутів, функціонування яких націлено на підвищення ефективності інноваційної діяльності на всіх стадіях інноваційного процесу [16, с. 214].
Узунов В.В.	сукупність спеціальних інноваційних інститутів і мереж, які взаємопов'язані між собою та забезпечують розвиток і підтримку всіх стадій інноваційного процесу в регіоні з метою підвищення його інноваційного потенціалу [107].
Литвинова В.В., Поліщук В.І., Грабовський Б.О.	весь спектр державних і приватних організаційних форм, які забезпечують розвиток і підтримку всіх стадій інноваційного процесу, а саме: виробничо-технологічні структури (технопарки, інноваційно-технологічні центри, бізнес-інкубатори тощо); об'єкти інформаційної системи (аналітичні, статистичні центри, інформаційні бази й мережі); заклади з підготовки і перепідготовки кадрів у галузі технологічного менеджменту; фінансові структури (фонди бюджетні, позабюджетні, венчурні, страхові); система експертизи (центри, спроможні зробити експертні висновки для виробників, інвесторів, страхових служб тощо); об'єкти патентування, ліцензування й консалтингу; система сертифікації, стандартизації й акредитації; система просування на ринки і система координації й регулювання розвитку [47].
<b>Інноваційна інфраструктура як система, сукупність систем або підсистем</b>	
Бочарова Ю.Г.	керована система, що виступає умовою, інструментом, результатом розвитку керуючої системи (національної економіки), визначає особливості її інноваційного розвитку, шляхом детермінуючого впливу на стан та особливості розвитку національної інноваційної системи, інноваційного процесу, інноваційної діяльності, інноваційного підприємництва та ін. [7, с. 62].
Архієреєв С.І., Дерід І.О.	підсистема інноваційних систем, функціональним призначенням якої є надання специфічних послуг, спрямованих на створення загальних умов реалізації інноваційних процесів різних рівнів, що відповідають рівню інноваційної системи [3, с. 83].
Канаєва М.	соціально-економічна система, що забезпечує та координує безперербійне багаторівневе функціонування взаємозв'язків і суб'єктів інноваційної сфери з метою збільшення ефективності та зменшення тривалості інноваційного процесу [35, с. 35].
Лазарева Є.В.	сукупність взаємопов'язаних функціональних підсистем національної інноваційної системи економічного, нормативно правового, організаційно-структурного характеру, які безпосередньо забезпечують умови реалізації, підтримки і стимулювання інноваційного процесу господарюючим суб'єктам з урахуванням принципів економічної ефективності та інтересів споживачів в новаціях [45, с. 198].
Вознюк М.А.	сукупність взаємопов'язаних, взаємодоповнюючих виробничо технічних систем, організацій, фірм і відповідних організаційно керуючих систем, необхідних і достатніх для ефективного здійснення інноваційної діяльності і реалізації інновацій [15].

Примітки: сформовано автором на основі джерел: [3, с. 83; 8, с. 62; 15; 16, с. 214; 35, с. 35; 45, с. 198; 47; 77; 107].

На наш погляд, другий підхід, який фактично ототожнює

інфраструктуру з системою, є виправданим. Система – це сукупність взаємопов'язаних елементів, які утворюють єдине ціле, взаємодіють між собою та з оточуючим середовищем і мають спільну мету.

З цього розуміння поняття "система" випливає, що просто сукупність організацій, які підтримують інноваційний процес, не може вважатися інфраструктурою. Без взаємозв'язків між цими організаціями вони не здатні виконати основну функцію інноваційної інфраструктури, яка полягає у забезпеченні ефективного реалізації інноваційного процесу, яка полягає у створенні умов для підтримки всіх стадій інноваційного процесу, а також мети як системи – створення і реалізація інновацій. Концепція «інфраструктура-система» лягла в основу концепції Г. Іцкович, Л. Лейдесдорф «потрійної спіралі»: держава-бізнес-університет. Без організації інноваційної діяльності за участю держави та розвитку організацій, які реалізують інноваційний процес, а також без фінансових ресурсів досить важко спрямувати науково-технічний потенціал в інноваційне русло.

Підсумовуючи вищесказане, можна дійти висновку, що інноваційну інфраструктуру доцільно розглядати з позицій комплексного підходу. Це дозволяє включити не лише організації, які беруть участь в інноваційному процесі, але й інші функціональні мережі, що створюють сприятливі умови для розробки та впровадження інновацій.

Отже, на наш погляд, інноваційна інфраструктура територіальних громад – це система взаємопов'язаних та взаємодоповнюючих між собою, організацій, інституцій, структур, функціональних мереж (технополіси, технологічні парки, науково-дослідні центри, центри підтримки розвитку інновацій, бізнес-інкубатори), що утворюють дану інфраструктуру та складаються із наступних складових: процесно-технологічна, економіко-фінансова, інформаційно-стратегічна та забезпечують належне функціонування ринку інновацій, реалізацію усіх стадій інноваційного процесу та є основою для інноваційної діяльності а також сукупності

нормативно-правового, організаційно-структурного забезпечення її функціонування.

Що ж стосується інновацій та інноваційної інфраструктури на рівні територіальних громад, то інновації в системі муніципального управління – це результат синергії муніципального управління, місцевого бізнесу, університетів або окремих науковців, а також громадського сектору в частині створення нових послуг, прийняття нових управлінських рішень та впровадження нових управлінських і організаційних процесів в галузях публічного управління, фінансів, економіки, інфраструктури, освіти, медицини та в інших на основі ґрунтовного наукового аналізу проблем місцевого самоврядування з метою досягнення стратегічних цілей розвитку територіальних громад.

Присутність синергізму муніципального управління, бізнесу, науковців та громадського сектору в інноваційній діяльності територіальних громад, на наш погляд, є фундаментальною основою створення інновацій в сфері муніципального управління, адже обмеженість фінансових ресурсів територіальних утворень методом синергії дозволяє залучити необхідні фінансові, управлінські та наукові ресурси. Відтак, в цьому контексті муніципалітети і громадський сектор мають бути ініціаторами та організаторами інноваційної діяльності в територіальній залучаючи бізнес та наукові установи на взаємовигідних умовах.

Характер синергії муніципального управління, бізнесу, університетів (науковців) та громадського сектору залежить від типів інновацій, які доцільно класифікувати за сферою застосування (рис. 1.2). Класифікацію інновацій в системі муніципального управління проведено з врахуванням їх суспільної значимості та корисності для ефективного функціонування територіальної громади.

Так, управлінсько-організаційні інновації, як нововведення в систему управління внутрішніми процесами муніципальних органів влади, так і в систему управління розвитком громади включають в себе такі інновації як

електронне врядування, бенчмаркінг, аутсорсинг, тайм-менеджмент, система управління змінами тощо.

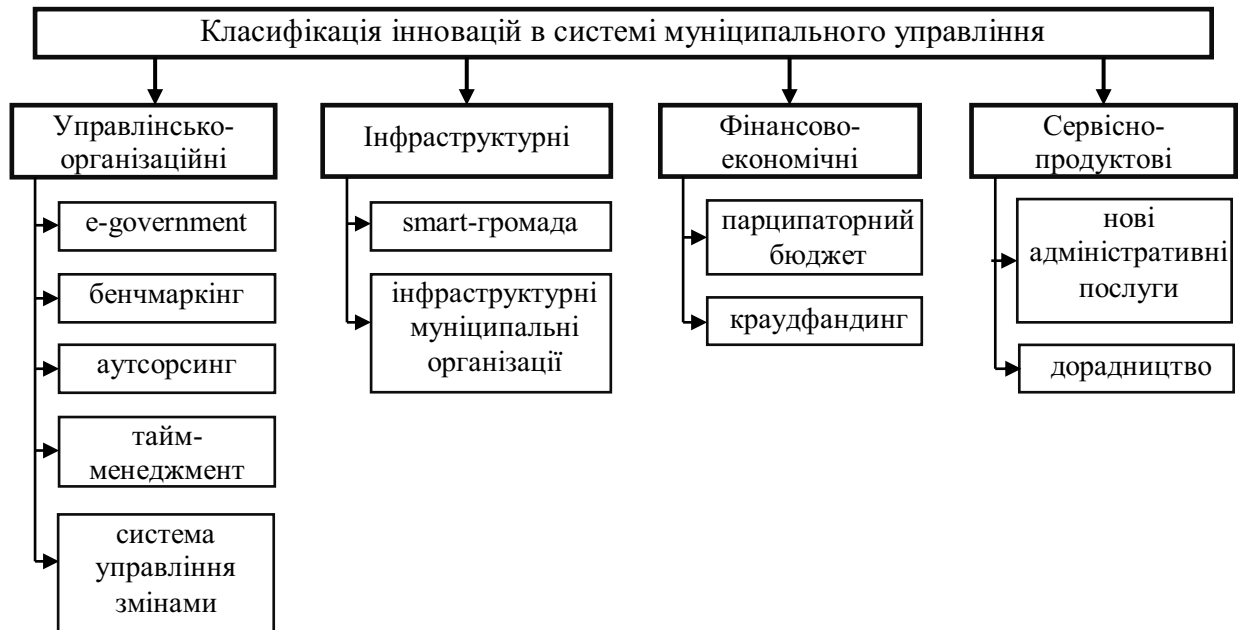


Рис. 1.2. Структурно-логічна схема класифікації інновацій в системі муніципального управління

Примітка: розроблено автором.

Безумовно, перелічені вище елементи управління не є новими в менеджменті в цілому, однак, враховуючи таку класифікаційну ознаку інновацій як ступінь новизни, зауважимо, що перелічені вище нововведення є інноваційними для системи муніципального управління в Україні та мають радикальний розрив з минулою радянською системою місцевого самоврядування.

Що ж стосується характеристики управлінсько-організаційних інновацій, то найбільш вдалим для розвитку територіальних громад в Україні і світі, є інноваційні рішення в рамках концепції електронного врядування. Концепція електронного врядування детально розглядається в книзі «Електронне урядування в Україні – ефективна влада для мешканців», де цей процес розглядається не як окреме технологічне рішення, а як комплексну новітню модель державного управління. Ця модель є важливою

складовою масштабної інформаційної трансформації суспільства. Вона включає нову ідеологію та технологію формування і реалізації регуляторної політики, розробку і впровадження регуляторних актів, перерозподіл компетенцій між державними і громадськими структурами, а також дотримання ціннісних парадигм суспільства. Усі ці елементи разом з іншими аспектами суспільного життя формують основу для інжинірингу державного управління та створення інформаційного суспільства» [28, с. 7].

Виходячи з цього визначення, можемо зробити висновок про те, що електронне врядування це не тільки управлінська чи технологічна інновація, а нова ідеологія публічного управління загалом і муніципального управління зокрема, адже дозволяє реалізувати абсолютно новий, сервісний підхід до управління розвитком територіальної громади. Більше того реалізація концепції електронного врядування має суттєвий соціальний ефект, який підвищує якість муніципальних адміністративних послуг та розширює можливості їх отримання. Окрім цього, використовуючи можливості електронного врядування муніципальні органи влади мають змогу ефективно оцінити проблеми розвитку громади та суспільні запити в стислі терміни організовуючи різноманітні опитування в мережі Інтернет, а також реалізуючи концепцію місцевих петицій.

Бенчмаркінг, аутсорсинг, тайм-менеджмент та система управління змінами є інноваціями для внутрішньої організації процесів управління в органах місцевого самоврядування. В основному, такі інновації пришвидшують процес прийняття управлінських рішень, забезпечують швидку реакцію влади на проблеми розвитку громади, дозволяють створити ефективну систему контролю результативності діяльності органів місцевого самоврядування [10].

Smart-громада не є окремою інновацією, а відображає концепцію інноваційної діяльності спрямованою на розвиток розумних «технологій» в громаді, які не лише підвищують рівень комфортного проживання населення, але й дозволяють заощаджувати та економити кошти місцевого бюджету.



Концепції «розумного управління» (Smart Governance), «розумного міста» (Smart City) та «розумного регіону» (Smart Region) виникли в результаті поширення ІТ-технологій в процеси функціонування комунальної інфраструктури. Дослідження Віденського технологічного університету [137] надає розширене визначення концепції розумного міста, визначаючи шість основних критеріїв: розумна економіка, розумне управління, розумні люди, розумна мобільність, розумне довкілля, розумне життя. Розумна економіка включає в себе інновації, підприємництво, торгові марки, продуктивність, гнучкість ринку праці та участь у міжнародних процесах. Розумне управління передбачає активне залучення громадян до прийняття рішень щодо міських проблем через опитування та зміцнення зв'язку між бізнесом, владою та суспільством [103]. Розумні люди є однією з ключових складових, адже саме інтелектуальний потенціал, кваліфікація, освіченість населення та їх готовність брати участь у вирішенні місцевих проблем визначають рівень інших аспектів розумного міста. Розумна мобільність включає безпечний транспорт, міжнародну та внутрішню доступність міста, а також розвиток інформаційно-комунікаційної інфраструктури. Розумне довкілля акцентує увагу на ефективних заходах з охорони навколишнього середовища та раціональному використанні природних ресурсів. Розумне життя охоплює доступ до закладів культури, високий рівень медично-санітарних умов та безпеки проживання, доступність освітніх закладів та привабливість міста для туристів.

Фінансово-економічні інновації також відіграють важливу роль у функціонуванні громади, адже дозволяють сповна використати синергію влади, бізнесу, університетів та громадського сектору, наприклад, в рамках партиципаторного бюджету та краудфандингу. Так, партиципаторне бюджетування відображає пряму демократію, тобто пряму участь населення у розподілі певної частини коштів місцевого бюджету на соціально-економічні проекти. З позицій органів територіальних утворень, партиципаторне бюджетування можна трактувати як інструмент залучення

громадськості до участі у формуванні напрямків розвитку населеного пункту (громади) шляхом розподілу бюджетних коштів на реалізацію громадських проектів розвитку. Тобто, використання партиципаторного бюджету для розвитку громади є інноваційним рішенням з точки зору залучення безпосереднього громадськості до розподілу місцевого бюджету, що не мало аналогів в системі місцевого самоврядування України зразка 1991-2014 років.

Отже, варто розглядати «інноваційну інфраструктуру територіальних громад» з позицій комплексного підходу, який дозволяє поєднати не лише організації, що беруть участь в інноваційному процесі, але й інші функціональні мережі, які створюють умови для створення і реалізації інновацій. На нашу думку, інноваційна інфраструктура територіальних громад – це система взаємопов’язаних між собою та взаємодоповнюючих організацій, інституцій, структур, мереж (технополіси, технологічні парки, науково-дослідні центри, центри підтримки розвитку інновацій, бізнес-інкубатори), що утворюють таку інфраструктуру, яка складається із процесно-технологічної, економіко-фінансової, інформаційно-стратегічної та забезпечують належне функціонування ринку інновацій, реалізацію усіх стадій інноваційного процесу й є основою для інноваційної діяльності, а також сукупності нормативно-правового, організаційно-структурного забезпечення її функціонування.

## **1.2. Концептуальні підходи до формування інноваційної інфраструктури територіальних громад**

Сучасні тенденції в розвитку світової економіки свідчать, що інновації і їх поширення є визначальним драйвером економічного зростання та забезпечення добробуту населення. Процеси децентралізації, які відбуваються сьогодні в Україні відкривають нові можливості для територіальних громад щодо розбудови їх економіки та збільшення економічного потенціалу за рахунок ефективних управлінських рішень та

реалізації інноваційних проектів у всіх сферах діяльності громади. При цьому, зауважимо, що в умовах обмеженості фінансових ресурсів та в зв'язку із негативними наслідками пандемії COVID-19 безумовно, є одним із головних векторів стимулювання економічного розвитку.

Оцінюючи вплив інфраструктури на розвиток підприємництва та зменшення витрат виробництва, П. Самуельсон зазначав, що «розширення суспільного допоміжного капіталу приносить незримі користи, які не завжди оцінюються грошово, оскільки деякі проекти є занадто масштабними для приватного капіталу, а інші окупаються через дуже тривалий період часу» [89]. Х. Зінгер [208], відносячи інфраструктуру до «накладного капіталу», підкреслював її важливість для загального розвитку економіки, порівнюючи її з «виробничим капіталом».

Італійський вчений А. Пезенті детально досліджував значення інфраструктури, вважаючи, що капіталовкладення держави повинні спрямовуватися на створення умов, що сьогодні відомі як «інфраструктура» (дороги, транспортна мережа, благоустрій). Ці інвестиції знижують витрати фірм на інфраструктурні потреби, покращують економічне середовище, сприяють збільшенню доходів та зайнятості, підвищенню прибутковості у приватному секторі» [94].

У своїй праці «Теорія інфраструктури» Р. Іохімсен [153, с. 99] не тільки розглядає інфраструктуру як важливу економічну категорію та її функціональне значення для розвитку виробництва і суспільства в цілому, але також визначає її як комплекс матеріальних умов, необхідних для ефективного розвитку і створення конкурентоспроможного середовища, включаючи нормативно-правову базу і кадровий потенціал.

Пізніше, під впливом розвитку теорії вільного ринку та процесів дерегуляції, поняття інфраструктура отримало новий розвиток, що, в свою чергу посилює актуальність нематеріальних об'єктів інфраструктури, які є різноманітними допоміжними організаційними та інформаційними системами. Однією з таких систем стала мережа Інтернет та локальні

комп'ютерні мережі.

Окрім наведених в таблиці 1.1 підходів до розуміння сутності поняття «інноваційна інфраструктура» на увагу заслуговує комплексний підхід українського вченого Савченко В. Ф. до розуміння сутності інфраструктури ринкової економіки, який розглядає її як взаємопов'язану сукупність таких складових:

1. Інституційна складова: це ключовий елемент, що забезпечує фінансово-кредитне спрямування через банки, страхові компанії, пенсійні фонди, фондові біржі, центральний банк та податкову службу. Також до неї входять інститути ринку праці та основні інфраструктурні об'єкти, такі як дороги, порти, аеродроми, транспортні підприємства, зв'язок, житлово-комунальне господарство та інші.

2. Інформаційні мережі та потоки: вони включають засоби масової інформації, Інтернет, інформаційний та рекламний бізнес. Ці складові забезпечують інфраструктурі можливість існувати як єдине ціле, спрямовуючи функціонування ринкової економіки та оптимізуючи рух товарно-грошових потоків.

3. Законодавча регуляція: вона визначає умови функціонування ринкової економіки та регулює діяльність інфраструктурних інститутів, а також поведінку господарюючих суб'єктів. Це законодавство координує їх дії у ринковому середовищі.

4. Ментальний рівень: він відображає ринкове мислення і поведінку населення, його готовність дотримуватися правил і закономірностей функціонування ринку [88, с. 181].

Кожен з цих компонентів є необхідним для забезпечення ефективного функціонування ринкової економіки та сприяє її сталому розвитку.

В контексті дослідження інноваційної інфраструктури підхід В. Савченко дає змогу ширше зрозуміти поняття інфраструктури та інтерпретувати його в інноваційну сферу, додаючи такі елементи як інформаційні мережі, законодавство і ментальність, що визначають правила

функціонування організацій-учасників та забезпечують високий рівень впорядкованості інноваційних процесів.

Концепція розвитку національної інноваційної системи, яку схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 17.06.2009 № 680-р, визначає, що національна інноваційна система включає підсистему інноваційної інфраструктури, що складається з виробничо-технологічної, фінансової, інформаційно-аналітичної та експертно-консалтингової складової, а також з технополісів, технологічних та наукових парків, інноваційних центрів та центрів трансферу технологій, бізнес-інкубаторів та інноваційних структур інших типів; інформаційних мереж науково-технічної інформації, експертно-консалтингових та інжинірингових фірм, інституційних державних та приватних інвесторів. Таким чином, Концепція розвитку національної інноваційної системи визначає наступні складові інноваційної інфраструктури: 1) виробничо-технологічна, фінансова, інформаційно-аналітична та експертно-консалтингова складові; 2) технополіси, технологічні та наукові парки; 3) інноваційні центри та центри трансферу технологій, бізнес-інкубатори та інноваційні структури інших типів; 4) інформаційні мережі науково-технічної інформації; 5) експертно-консалтингові та інжинірингові фірми; 6) інституційні державні та приватні інвестори.

Виходячи з тематики нашого наукового дослідження, сформуємо теоретичну модель інноваційної інфраструктури з урахуванням специфіки територіальних громад, яка враховуватиме вісім ключових блоків: організаційний, науково-консалтинговий, громадський, фінансово-економічний, інформаційний, кадровий, інституціональний, ринковий (рис. 1.3).

Організаційний блок інноваційної інфраструктури, на наш погляд, є найважливішим блоком, адже відповідає за організацію інноваційного процесу зокрема та інноваційної діяльності загалом. В структуру організаційного блоку входить держава (на рівні територіальних громад –

муніципалітет), яка виступає організатором інноваційної діяльності, адже створює правові умови для розвитку інновацій, а також виступає у ролі сполучної ланки між бізнесом та науковими установами, які є замовниками і виробниками інновацій.

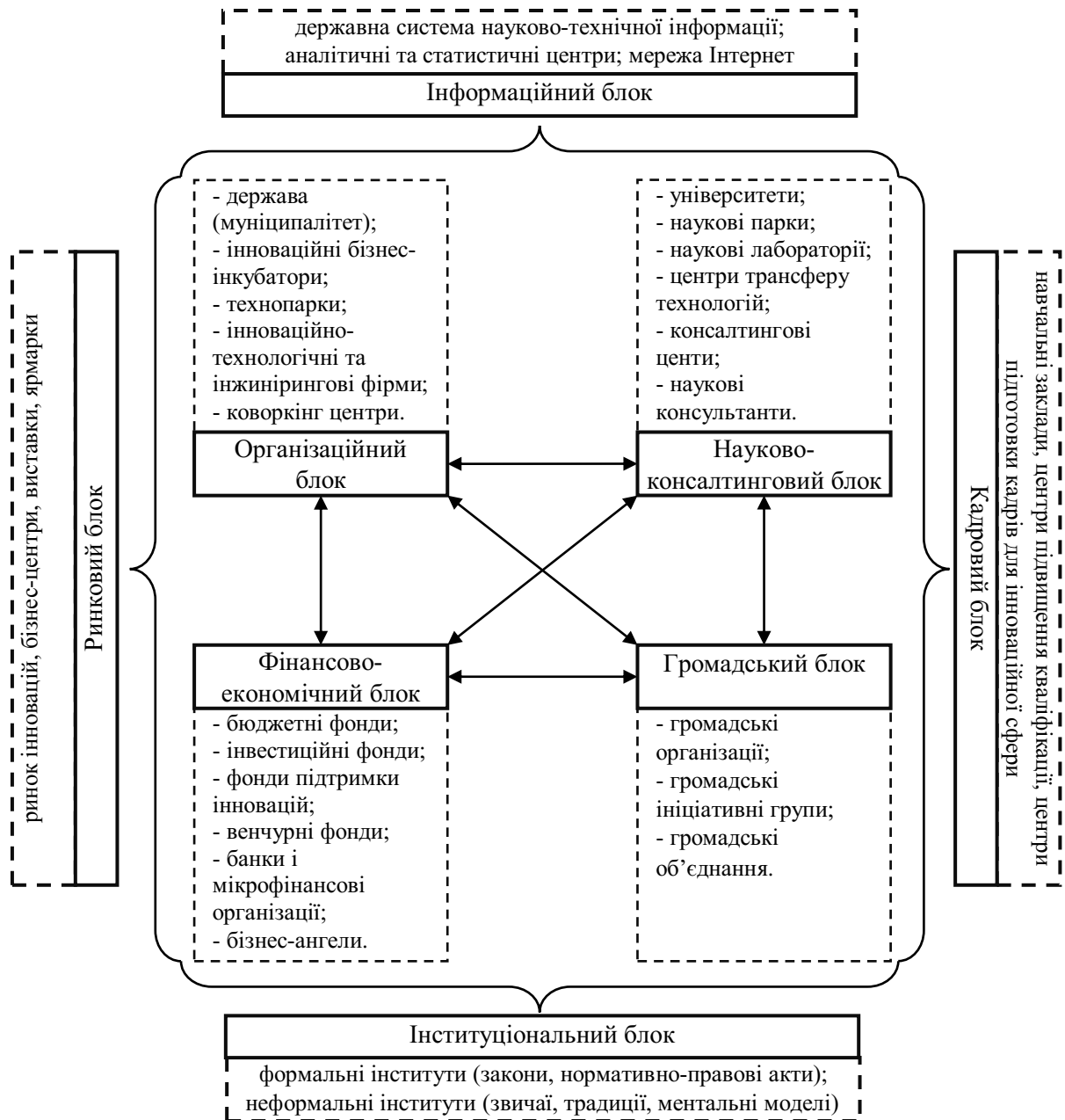


Рис. 1.3. Модель функціонування інноваційної інфраструктури

Примітки: розроблено автором.

Безумовно бізнес також може бути організатором інноваційного процесу, однак умови (правові, організаційні, інформаційні) створює держава.

Окрім держави, участь в забезпеченні інноваційної діяльності та інноваційного процесу беруть участь такі установи як: інноваційні бізнес-інкубатори, технопарки, інноваційно-технологічні та інжинірингові фірми, коворкінг центри. Перелічені установи виступають організаторами інноваційної діяльності на мікрорівні, на рівні підприємств та установ.

Основною функцією інноваційних бізнес-інкубаторів є підтримання малих підприємств, які тільки-но розпочинають свою діяльність, як правило, інноваційного характеру. У середовищі бізнес-інкубаторів малим інноваційним підприємствам надається місце, де вони можуть вести свій бізнес, їм пропонується допомога по залученню фінансування, надаються різні консультативні, адміністративні та офісні послуги, забезпечується доступ до необхідного офісного обладнання. Тобто, інноваційний бізнес-інкубатор виступає одним із організаторів інноваційної діяльності в середовищі малого і середнього бізнесу поєднуючи функції інвестування в інновації, консультування та допомоги в розробці і впровадженні інновацій в процесі діяльності малих підприємств.

Науково-консалтинговий блок інноваційної інфраструктури виконує функції розробки інноваційних продуктів і процесів, а також здійснює консультування різних учасників інноваційної діяльності, щодо розробки, реалізації та споживання інновацій. До такого блоку, як правило, входять університети та різні наукові лабораторії. Однак на рівні територіальних громад, які віддалені від університетів можуть створюватися різні наукові об'єднання з декількох науковців або залучатися наукові консультанти.

Фінансово-економічний блок інноваційної інфраструктури також є дуже важливим її елементом, адже розвиток самої інфраструктури та розробка інноваційних проектів є не можливою без належного фінансування. Фінансування інноваційної діяльності може здійснюватися різними способами в залежності від спрямованості інновацій та їх замовників. У випадку, якщо замовником інновацій виступає держава чи муніципалітет, то основним джерелом інвестицій в інноваційну діяльність виступають фонди

державного і місцевого бюджету. Окрім цього, фінансування інновацій може здійснюватися за допомогою приватних інвестиційних та інноваційних фондів, венчурних фондів, банків і мікрофінансових організації, а також бізнес-ангелів.

Разом з тим, не зважаючи на існуючі можливості розвитку інноваційної інфраструктури, новостворені територіальні громади в Україні на сьогоднішній день мають обмежений ресурсний потенціал для формування інноваційної інфраструктури або для модернізації існуючих комплексів, які були побудовані в радянський період. Тому пошук концептуальних рішень щодо формування ефективної інноваційної інфраструктури територіальних громад в Україні є надзвичайно актуальним питанням, особливо для сільських територіальних громад, які віддалені від науково-дослідних центрів та університетів.

Виділяють два підходи до формування інноваційної інфраструктури. Перший підхід відображає державницьку позицію в контексті створення умов для розвитку інновацій, де держава визначає напрями, інфраструктуру, економічний і правовий механізми інноваційного розвитку економіки та активно бере участь у створенні інноваційної інфраструктури [58]. Другий підхід заснований на залученні більшою мірою приватного бізнесу до формування інноваційної інфраструктури [59]. Така тенденція відображає сучасну логіку глобальної конкуренції, коли створення технологій в середині великих компаній стає невід'ємною частиною бізнес-процесів найбільш конкурентоспроможних компаній. Важливим досягненням такого підходу є висока ефективність комерціалізації наукових розробок, пов'язана з виведенням на ринок нових технологічних продуктів. Механізм реалізації цього підходу веде до формування інноваційних кластерних пулів. Науковий та освітній сектор залучається в науково-технологічну діяльність корпорацій і стає частиною їх інноваційної політики.

Оцінюючи реальний стан справ у територіальних громадах в Україні в процесі децентралізації зауважимо, що підхід до формування інноваційної



інфраструктури, заснований на інноваційних розробках в середині великих корпорацій є досить привабливим з точки зору ефективності інноваційної діяльності, однак практично не є реальним для більшості громад, адже великі корпорації в Україні зосереджені у великих адміністративних центрах.

Окрім цього, на початковому етапі розвитку територіальних громад управлінські інновації спрямовані на забезпечення ефективного управління розвитком громади, формування сприятливого бізнес-клімату та створення умов для комфортного життя населення, на наш погляд, має вищий пріоритет, а ніж технологічні інновації великих корпорацій.

Відтак, основною метою концепції формування інноваційної інфраструктури територіальних громад в Україні є забезпечення широкої участі муніципальної влади в організації інноваційної діяльності шляхом прийняття відповідних управлінських рішень щодо впровадження електронного врядування, створення інноваційних центрів, технопарків, залучення наукових установ і наукових консультантів, а також спрямування фінансових ресурсів на створення умов для продукування інновацій спрямованих на досягнення цілей стратегічного розвитку громади.

Вирішення цієї мети можна досягнути шляхом реалізації механізму формування інноваційної інфраструктури територіальної громади, що відображено на рисунку 1.4.

Зважаючи на те, що в об'єднаних територіальних громадах основну роль у визначенні напрямків розвитку інноваційної діяльності та формування інноваційної інфраструктури відіграє муніципальна влада, а тому першим блоком формування інноваційної інфраструктури повинен бути SWOT-аналіз існуючої інфраструктури громади в цілому.

Територіальна громада, перш ніж формувати інноваційну інфраструктуру повинна визначити сильні і слабкі сторони функціонування громади, окреслити основні загрози та можливості, визначити, які інновації потрібні для реалізації стратегічних цілей громади, а також визначити архітектуру інноваційної інфраструктури.

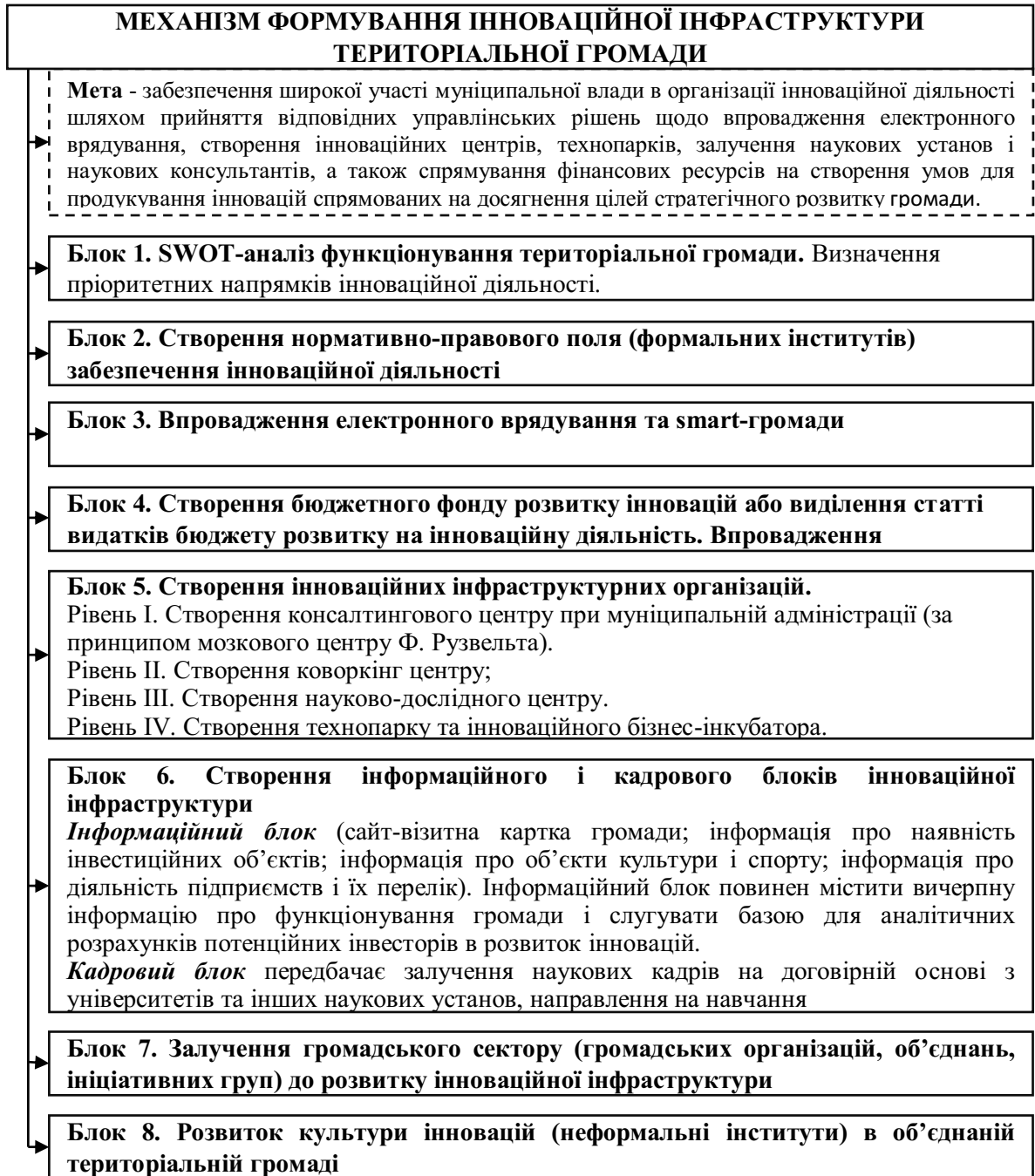


Рис. 1.4. Механізм формування інноваційної інфраструктури територіальної громади

Примітки: розроблено автором.

Створення нормативно-правового поля спрямованого на забезпечення правових умов реалізації інноваційної діяльності є одним із найважливіших блоків формування інноваційної інфраструктури, адже чіткі правові норми встановлюють єдині «правила гри» для всіх учасників інноваційної

діяльності.

Для досягнення успіху в електронному врядуванні в територіальних громадах необхідно вирішити цілу низку ключових питань, які забезпечать відповідність європейським стандартам якості надання електронних адміністративних послуг і підвищать відкритість та прозорість влади перед громадянами та суб'єктами господарювання.

Важливі аспекти розвитку електронного врядування включають:

- нормативно-правове забезпечення розвитку електронного урядування на місцевому рівні,
- розбудова необхідної інфраструктури електронного урядування на рівні міста,
- ефективне функціонування Центрів надання адміністративних послуг, включаючи надання е-послуг,
- створення реєстру територіальної громади,
- налагодження засобів спільної роботи і системи е-документообігу,
- ефективне управління офіційним веб-сайтом (порталом) міста та наповнення його актуальною інформацією,
- підтримка громадських ініціатив, включаючи е-петиції та участь громадян у прийнятті управлінських рішень,
- інформатизація галузей громади і розвиток галузевого е-урядування (е-медицина, е-освіта, е-торгівля, е-транспорт, е-туризм тощо),
- запровадження муніципальної картки для громадян,
- забезпечення доступу до відкритих даних,
- впровадження відкритого та громадського бюджету громади,
- використання соціальних мереж та інших каналів комунікації для активної взаємодії з громадянами та бізнесом.

Ці заходи спрямовані на забезпечення ефективного і прозорого управління територіальною громадою через використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій [29, с. 8].

Впровадження електронного врядування в територіальній громаді дозволяє забезпечити реалізацію продуктивних інновацій шляхом надання електронних адміністративних послуг та створенням умов не лише для комунікацій влади з бізнесом і громадянами, але для розширення участі населення в управлінні розвитком громади в цілому через подання електронних петицій, участь в опитуваннях тощо.

Smart-громада в науковій літературі майже не досліджена, оскільки більшість науковців віддають перевагу аналізу концепції smart-місто, адже місто має складнішу інфраструктуру, ніж територіальні громади.

Разом з тим, smart-місто можна з легкістю адаптувати до smart-громади. Так з технологічної точки зору розумна громада, по суті, є громадою, яка керована даними (data-driven city, або DDC) – результатом цифрової революції та інтенсивної цифровізації суспільства, а також розповсюдження інтернету. Ключовим елементом системи є дані (що збираються і одержані в результаті функціонування громади), технології їх обробки та механізми прийняття рішень.

Розвиток інноваційної інфраструктури територіальної громади залежить від кількох умов. По-перше, громада має бути технологічно оснащеною інструментами фіксації і збору даних – датчики, камери відеоспостереження і аналогічні пристрої, що забезпечують збір інформації про різноманітні процеси (рух транспорту, переміщення пішоходів, якість повітря, рівні шуму і т. д.). Ці дані, в свою чергу, можуть бути доповнені інформацією, яку агрегують інші учасники територіальної екосистеми (наприклад, мобільні оператори). По-друге, повинен бути реалізований принцип відкритості даних. У загальному вигляді відкритими вважаються дані, які генеруються і належать державним або приватним організаціям, що надаються на неконкурентній, вільній від ліцензування основі для комерційного та некомерційного використання. Вільний доступ до даних повинен бути забезпечений не тільки на рівні міжвідомчої муніципального взаємодії – вони також повинні бути відкриті для використання з боку

громадян і бізнесу. Такий підхід сприяє більшій прозорості процесів, а значить, і більшому рівню довіри між окремими учасниками територіальної екосистеми. По-третє, має бути дотримано умову сумісності даних. Для прийняття рішень з конкретних питань розвитку найчастіше потрібен одночасний облік і аналіз декількох потоків даних. В умовах, коли велика частина зібраних даних представлена в неуніфікованих форматах з різними умовами зберігання і часто вимагає ручної обробки, важливого значення набуває питання про впровадження стандартизованих підходів, а також інструментів по автоматизації збору, підготовці і обробці даних. Подолання даного виклику залежить від того, чи вдасться розробити і застосувати єдину, «модельну» архітектуру для всіх компонентів розумної інфраструктури, що забезпечує роботу з інформацією. Виклик по суті зводиться до розробки концептуальної моделі розумної громади, яка б забезпечувала основу взаємодії різних його секторів.

Smart-громада, окрім відкритості даних та покращення управлінських процесів передбачає створення «розумної» інфраструктури житлово-комунального господарства, транспорту, електроенергетики тощо. Такі підходи передбачають дистанційний моніторинг стану комунальних мереж за рахунок використання датчиків та різних систем моніторингу.

Не зважаючи на привабливість, практичність та корисність для громади концепції smart-громада, її реалізація вимагає суттєвих фінансових ресурсів, які в новостворених територіальних громадах в Україні є обмеженими.

Разом з цим, поступове формування елементів smart-громади і впровадження різних інноваційних рішень є можливим за умови реалізації четвертого блоку механізму формування інноваційної інфраструктури громади, який передбачає створення бюджетного фонду розвитку інновацій або виділення статті видатків бюджету розвитку на інноваційну діяльність.

Фінансування з місцевого бюджету інноваційних рішень повинно впливати з корисності та першочергової необхідності таких інновацій для громади. Тобто впровадження інновацій повинно компенсувати в

майбутньому бюджетні видатки. Такі інновації стосуються економії в сфері ЖКГ, надання адміністративних послуг, розвитку виробництва з високим рівнем доданої вартості тощо.

П'ятий блок механізму формування інноваційної інфраструктури передбачає створення інноваційних інфраструктурних організацій. Такі організації повинні створюватися відповідно до інноваційного потенціалу громади. Так, першою організацією, яка має бути створена є консалтинговий центр при муніципальній адміністрації. Створити такий центр необхідно з урахуванням сучасного розвитку інформаційних технологій, організувавши його у віртуальному середовищі шляхом залучення волонтерів та працівників університетів і наукових установ, як на громадських засадах, так і на договірних. Організація конференцій, круглих столів та нарад за допомогою різних онлайн-платформ дозволить муніципальній адміністрації отримати оперативні консультації у вчених та спеціалістів в галузі інновацій, що допоможе організувати інноваційну діяльність в сфері електронного врядування, smart-громади.

Шостий блок механізму формування інноваційної інфраструктури територіальної громади передбачає створення інформаційного та кадрового блоків інфраструктури. При цьому інформаційний блок тісно пов'язаний з електронним врядуванням, а кадровий – повинен передбачати заключення з університетами госпдоговірних науково-дослідних тем, спрямованих на інноваційні розробки; спрямування на навчання і стажування працівників муніципальної влади в сфері інновацій тощо.

Сьомий блок передбачає залучення громадського сектору до інноваційної діяльності, зокрема громадських організацій, які можуть створювати запит на інновації, а також бути одними із розробників інновацій (управлінських, політичних, соціальних).

Останній, шостий, блок механізму формування інноваційної інфраструктури передбачає розвиток культури інновацій в територіальній громаді. Основи культури інновацій, інноваційного мислення в

територіальній громаді формуються поведінкою та управлінськими рішеннями муніципальної влади, яка сама продукує інновації в управління. Окрім цього розвиток культури інновацій може досягатися завдяки пропагуванню інновацій в суспільному просторі за рахунок тісної співпраці муніципальної влади і громадського сектору, організовуючи конференції, виставки, ярмарки, святкування днів науки тощо.

Отже, сформована теоретична модель інноваційної інфраструктури з урахуванням специфіки територіальних громад, яка враховуватиме вісім ключових блоків: організаційний, науково-консалтинговий, громадський, фінансово-економічний, інформаційний, кадровий, інституціональний, ринковий, дозволяє визначити основні структурні елементи та принципи побудови інноваційної інфраструктури.

Запропонований нами механізм формування і розвитку інноваційної інфраструктури складається з наступних блоків: визначення пріоритетних напрямків інноваційної діяльності; створення нормативно-правового поля забезпечення інноваційної діяльності; впровадження електронного врядування та концепції smart-громади; створення бюджетного фонду розвитку інновацій або виділення статті видатків бюджету розвитку на інноваційну діяльність; створення інноваційних інфраструктурних організацій; створення інформаційного і кадрового блоків інноваційної інфраструктури; залучення громадського сектору; розвиток культури інновацій (неформальні інститути) в територіальній громаді.

### **1.3. Стратегування інноваційного розвитку територіальних громад**

Проблематика стратегічного розвитку територіальних громад взагалі та інноваційного розвитку зокрема є актуальним питанням теорії і практики муніципального управління, адже за 6-7 років реформи децентралізації в Україні вітчизняна наукова думка ще не нагромадила достатньої кількості наукових розробок в цій сфері, а на практиці пройшло мало часу для

грунтовного аналізу недоліків існуючих стратегій.

Створені сільські, селищні та міські територіальні громади в Україні мають різні можливості для стратегічного управління як з точки зору кадрово-кваліфікаційної ознаки, так і з точки зору фінансових можливостей щодо реалізації розроблених стратегій. Щодо стратегій розвитку територіальних громад чи інших територіальних або політичних утворень, то основними відмінними рисами стратегії є їх цілі та концептуальні основи їх досягнення, адже на відміну від підприємств, де максимізація прибутку, розширення виробництва, мінімізація затрат на оплату праці є основними стратегічними пріоритетами, стратегії територіальних громад спрямовані на досягнення соціальних цілей і позитивних результатів економічного розвитку.

Важливим аспектом в розумінні сутності стратегії розвитку територіальної громади є те, що громада на відміну від підприємств і держави передбачає пряму участь громадського сектору і бізнесу в управлінні громадою шляхом реалізації права на громадські слухання, бюджет участі, участі в опитуваннях, обговореннях, круглих столах тощо. Тобто, в межах територіальної громади, населення і громадські організації мають значно більше можливостей брати участь в суспільному житті громади шляхом реалізації елементів безпосередньої демократії. Тому, відповідальність за розробку і реалізацію стратегії розвитку територіальної громади також лежить на її мешканцях і громадських активістах.

Сучасні тенденції в стратегічному управлінні органів місцевого самоврядування різних країн світу та України тяжіють до реалізації цілей інноваційного розвитку, адже інновації допомагають громадам в умовах обмеженості фінансових ресурсів досягати високого рівня фінансової спроможності та забезпечувати високий рівень комфорту життя населення. Таким чином, стратегії інноваційного розвитку територіальних громад сьогодні мають високий пріоритет і потребують теоретичного обґрунтування та практичної реалізації.

Аналіз наукової літератури [2; 50; 51; 85; 86; 95; 104; 107] дав



можливість отримати загальне уявлення про етапи розробки стратегії. Однак, зважаючи на специфіку функціонування територіальних громад та інноваційну складову їх розвитку постає необхідність побудови теоретичної моделі стратегії інноваційного розвитку територіальної громади. В наукових працях [2; 95; 107] етапи розробки стратегії розвитку територіальної громади надто деталізовані і розпочинаються з розпорядження голови громади щодо скликання сесії та створення робочої групи. На наш погляд, в теоретичній моделі стратегії інноваційного розвитку важливо виокремити відповідальних суб'єктів за розробку і реалізацію стратегії та зупинитися на найважливіших сутнісних її елементах (рис. 1.5) [39].

Формуючи теоретичну модель стратегії інноваційного розвитку та інноваційної інфраструктури територіальної громади варто розпочати із забезпечуючих її складових, адже, від їх якості залежить успішність самої стратегії. Так, основну забезпечуючу роль в розробці і реалізації стратегії інноваційного розвитку територіальної громади відіграє організаційне забезпечення, яке складається з двох блоків: 1) організації, організатори та учасники інноваційної діяльності; 2) організаційні заходи.

Враховуючи результати наукових досліджень представлених у працях [2; 95; 107], а зокрема концепцію «потрійної спіралі» Г. Іцковича, Л. Лейдесдорфа, до організацій, які виступають організаторами розробки і виконання стратегії інноваційного розвитку громади, варто віднести органи місцевого самоврядування, бізнес, університети та громадський сектор.

Що ж стосується органів місцевого самоврядування, то в залежності від спроможності територіальної громади відповідальними за розробку стратегії інноваційного розвитку та розвитку інноваційної інфраструктури територіальної громади може бути в цілому сільська, селищна і міська рада, або окремий її департамент (відділ), який відповідає за інноваційну діяльність в межах самих органів місцевого самоврядування та в межах цілої ТГ.

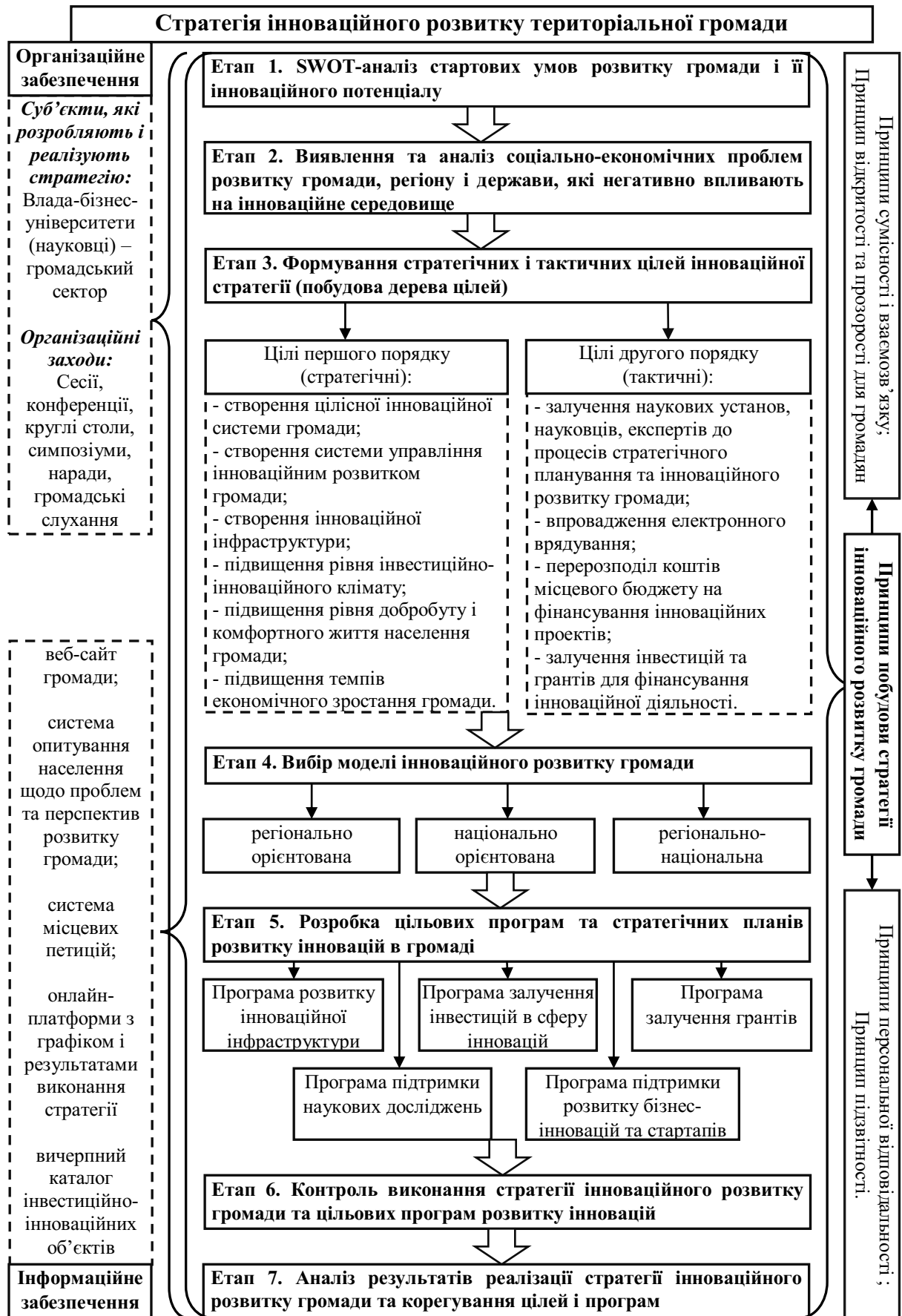


Рис. 1.5. Структура стратегії інноваційного розвитку територіальної громади

Примітки: розроблено автором

Структура стратегії інноваційного розвитку та розвитку інноваційної інфраструктури територіальної громади (рис. 1.5.), на нашу думку, може включати такі етапи:

Етап 1. Аналіз стартових умов розвитку громади і її інноваційного потенціалу.

Етап 2. Виявлення та аналіз соціально-економічних проблем розвитку громади, регіону і держави, які негативно впливають на інноваційне середовище.

Етап 3. Формування стратегічних і тактичних цілей інноваційної стратегії (побудова дерева цілей).

Етап 4. Вибір моделі інноваційного розвитку громади.

Етап 5. Розробка цільових програм та стратегічних планів розвитку інновацій в громаді.

Етап 6. Контроль виконання стратегії інноваційного розвитку громади та цільових програм розвитку інновацій.

Етап 7. Аналіз результатів реалізації стратегії інноваційного розвитку громади та корегування цілей і програм.

Цілями першого порядку можуть бути: створення цілісної інноваційної системи громади; створення системи управління інноваційним розвитком громади; створення інноваційної інфраструктури; підвищення рівня інвестиційно-інноваційного клімату; підвищення рівня добробуту і комфортного життя населення громади; підвищення темпів економічного зростання громади. Цілями другого порядку можуть бути: залучення наукових установ, науковців, експертів до процесів стратегічного планування та інноваційного розвитку громади; впровадження електронного врядування; перерозподіл коштів місцевого бюджету на фінансування інноваційних проектів; залучення інвестицій та грантів для фінансування інноваційної діяльності.

Що ж стосується бізнесу, то також в залежності від величини і

спроможності громади – це можуть бути окремі підприємства, фізичні особи-підприємці або бізнес асоціації, які можуть виконувати роль дорадчого органу або роль консалтингового об'єднання.

Заклади вищої освіти, як одні із суб'єктів інноваційної діяльності в межах територіальної громади можуть як залучатися органами місцевого самоврядування до розробки стратегій чи інноваційних проектів, так і самі можуть пропонувати свої наукові розробки з метою упровадження їх у ті чи інші сфери функціонування громади. В малих сільських і селищних територіальних громадах залучити університети до розробки стратегій інноваційного розвитку є дещо складним завданням, однак залучення окремих науковців та експертів не складе проблеми, тим більше в умовах розвитку онлайн-платформ для ділових зустрічей, навчання і конференцій.

Громадський сектор через громадські організації і безпосередню участь мешканців в опитуваннях, обговореннях та громадських слуханнях є активним учасником процесу розробки стратегії інноваційного розвитку громади, а також виконує роль контролера органів місцевого самоврядування в цій сфері.

Щодо інших елементів організаційного забезпечення, то ними є регулярні сесії місцевої ради, конференції, круглі столи, симпозіуми, наради, громадські слухання, а також щорічні інноваційні форуми. Організація таких заходів із залученням представників наукової сфери та прогресивного бізнесу дозволяє визначити напрями інноваційної діяльності, опрацювати кроки розробки та впровадження тих чи інших інновацій.

Важливу роль при розробці та реалізації стратегії інноваційного розвитку відіграє інформаційне забезпечення, яке в першу чергу, реалізується через веб-сайт громади, де ведеться робота від анонсів подій до організації опитувань населення та онлайн-конференцій із залученням всіх учасників інноваційної діяльності.

Організація системи опитування населення та системи місцевих петицій через веб-сайт громади дає змогу оперативно проаналізувати запити

населення громади на зміни в тій чи іншій сфері її розвитку, або провести цільове опитування щодо перспективності впровадження певного виду інновацій.

Вичерпний каталог інвестиційно-інноваційних об'єктів громади є одним із ефективних інструментів залучення інвесторів в інноваційну сферу, він виконує роль візитної картки інфраструктури громади.

Окрім організаційного та інформаційного забезпечення процесу розробки і реалізації стратегії інноваційного розвитку громади важливим елементом виступають принципи, з дотриманням яких розробляється стратегія, а саме:

- принципи сумісності і взаємозв'язку стратегії інноваційного розвитку громади з іншими стратегічними і концептуальними документами як громади, так і регіону та держави. Дотримання принципу сумісності забезпечує реалістичність реалізації стратегії, а також дозволяє врахувати й інші стратегічні пріоритет громади;

- принцип відкритості та прозорості для громадян є основоположним принципом забезпечення ефективного громадського контролю за виконанням стратегії інноваційного розвитку громади;

- принципи персональної відповідальності за результати виконання стратегії інноваційного розвитку громади дозволяє накладати відповідні санкції на визначених виконавців стратегії, що підвищує рівень ефективності роботи органів місцевого самоврядування над тими чи іншими проектами стратегії;

- принцип підзвітності, передбачає регулярне звітування органів місцевого самоврядування про результати розробки і виконання стратегії інноваційного розвитку громади на сесії місцевої ради.

Організаційне та інформаційне забезпечення стратегії інноваційного розвитку громади, а також дотримання перелічених вище принципів створюють умови для ефективною реалізації всіх етапів стратегії.

Так, першим етапом реалізації стратегії інноваційного розвитку територіальної громади є SWOT-аналіз стартових умов розвитку громади і її інноваційного потенціалу, адже визначення стартових умов є запорукою правильного цілепокладання під час формування стратегії.

Окрім SWOT-аналізу важливим етапом стратегії інноваційного розвитку територіальної громади є етап виявлення та аналізу соціально-економічних проблем розвитку громади, регіону і держави, які негативно впливають на інноваційне середовище. Даний етап спрямований на оцінку зовнішнього середовища діяльності громади, а також на виявлення ризиків, які можуть негативно позначитися на можливостях громади в сфері інноваційної діяльності. Наприклад, економічна криза в державі може суттєво обмежити ресурси, які можна спрямувати на розвиток інновацій, а також погіршує інвестиційний клімат в цілому в країні, що негативно позначається на залученні вітчизняних та іноземних інвесторів в сферу інновацій.

Третій етап спрямований на формування стратегічних і тактичних цілей інноваційної стратегії (побудова дерева цілей). Він є одним із найважливіших етапів виконання стратегії, адже правильне цілепокладання забезпечує досягнення результатів. Під час цілепокладання, на наш погляд, необхідно враховувати два важливих аспекти: по-перше, цілі повинні бути реалістичними; по-друге, більша частина цілей повинна мати кількісне вираження і кінцевий термін досягнення. Кількісне вираження цілей та визначення кінцевого строку їх досягнення з одного боку виконує роль мотиваційного чинника для відповідальних суб'єктів за реалізацію стратегії, а з іншого – виступають у ролі контрольного тригера для громадського сектору, який контролює виконання стратегії.

Щодо якісної складової цілей, то стратегічні цілі стратегії інноваційного розвитку повинні відображати не лише інноваційну складову, але й соціально-економічну, адже впровадження інновацій в територіальних громадах здійснюється для того щоб покращити рівень комфорту життя

населення і його добробуту, а також досягнути вищого рівня соціально-економічного розвитку в цілому.

Після вибору цілей стратегії інноваційного розвитку територіальної громади перед органами місцевого самоврядування стоїть питання вибору моделі інноваційного розвитку. В науковій літературі [84; 85; 86; 87] виділяють три типи моделей інноваційного розвитку регіону. Проаналізуємо кожну з них.

Так, модель першого типу – це регіонально-орієнтована модель інноваційного розвитку території. Вона передбачає задоволення переважно регіональних потреб в інноваціях при незначній участі університетів як виробників знань. Значний зв'язок між фірмами і університетами тут існує переважно в сфері прикладних розробок. Інноваційні фірми взаємодіють зазвичай з фірмами цього ж регіону, а також співпрацюють з конкурентами (кооперація). Результатом їх діяльності, як правило, є поліпшуючі інновації, що створюються для вирішення прикладних завдань. Прикладом даного типу регіональних інноваційних моделей є мережі малих і середніх підприємств в промислових районах Італії, а також центри інноваційного бізнесу, розташовані в цих районах [163]. Компанії використовують в своїй роботі переважно синтезовані знання. Нове знання створюється, як правило, в результаті індукційних процесів тестування, експериментів, комп'ютерного моделювання і практичної роботи, а не в результаті дедукції і абстрагування [153].

Модель другого типу – національно орієнтована модель – передбачає задоволення національних потреб і потреб міжнародних ринків в інноваціях. У цій моделі особливого значення набувають фундаментальні дослідження в університетах і організаціях, які активно взаємодіють з виробниками знань і інноваційними фірмами інших регіонів. Прикладом даного типу регіональних інноваційних моделей є технополіси, які створюються в таких країнах, як Франція, Японія і Тайвань і характеризуються обмеженим ступенем взаємодії інноваційних фірм в межах полісів, а також розвиненими

вертикальними відносинами з місцевими фірмами. Великі фірми в цих регіонах, як правило, розглядаються в якості якорів технополісів. Дослідницькі функції університетів і корпорацій в значній мірі орієнтовані на створення радикальних інновацій.

Модель третього типу – регіонально-національна модель – орієнтована на задоволення регіональних і національних потреб в інноваціях; основними виробниками інновацій є як фірми, так і університети. Для цієї моделі характерний розвиток досліджень і розробок, що забезпечують створення радикальних і поліпшуючих інновацій, інноваційні фірми активно взаємодіють з університетами і фірмами цього регіону. Дана модель, пов'язана з реалізацією мережевого підходу, характерна для Німеччини, Австрії та скандинавських країн. Дослідницька компетенція є змішаною, вона дозволяє здійснювати фундаментальні і прикладні розробки, орієнтовані на потреби фірм. Виникає високий ступінь взаємодії між виробниками знань, урядом і бізнесом в регіоні [126|125].

Для подальшого аналізу особливостей формування параметрів інноваційної діяльності в рамках запропонованих трьох основних типів моделей розвитку регіонів доцільно використовувати і інші критеріальні ознаки. Так, можна виділити наступні підстави для класифікації регіональних моделей інноваційних процесів: повнота інноваційного циклу, характер взаємодія фірм і виробників знань, ступінь втручання держави, міжнародна орієнтація, етап життєвого циклу, статистичний індекс інновацій та інші [121; 128; 168]. Дані змінні можна розглядати в якості інструментів, за допомогою яких конкретизуються особливості інноваційної моделі з відповідним територіальним контекстом. Сьогодні практика показує, що в умовах турбулентного середовища наявність істотного просторово-часового розриву між центрами розробки і виробництва продукції знижує її конкурентоспроможність. В інноваційній конкуренції перемагають виробники, у яких обидва центри територіально близькі, що дозволяє їм швидко і адекватно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури. У зв'язку з



цим, відбувається коригування сформованих підходів до організації інноваційного процесу з урахуванням зростання значущості територіального фактора. Проаналізовані моделі інноваційного розвитку регіону мають корпоративне спрямування, однак можуть бути застосовані об'єднаними територіальними громадами, враховуючи необхідність розвитку не лише технологічних, але й управлінських та соціальних інновацій.

П'ятий етап розробки стратегії інноваційного розвитку територіальних громад передбачає розробку цільових програм органів місцевого самоврядування, спрямованих на розвиток інновацій. Такі програми, по суті є окремими стратегічними планами, спрямованими на вирішення тих чи інших тактичних цілей стратегії. Серед таких програм високий пріоритет матимуть програми зі створення інноваційної інфраструктури, залучення інвестицій в сферу інновацій, залучення грантів, а також програми підтримки наукових досліджень і підтримки розвитку бізнес-інновацій та стартапів. Тобто ті програми, які дозволять створити інноваційну інфраструктуру та сформувати інноваційне середовище в межах громади.

Два останні етапи розробки і реалізації стратегії інноваційного розвитку територіальних громад, спрямовані на контроль за виконанням стратегії, аналіз результатів і коригування цілей.

Контроль за процесом реалізації стратегії інноваційного розвитку територіальних громад і контроль за діяльністю органів місцевого самоврядування в цілому відбувається за активної участі громадського сектору. Ефективність такого контролю залежить від спеціальної системи, яка поєднує різні інструменти контролю.

В зарубіжних країнах практика створення і використання спеціальних програм громадського контролю діяльності органів місцевого самоврядування вже давно використовується і має позитивні результати. Так, наприклад у Великій Британії використовується система «Найкраща якість» (Best Value), яка спрямована на покращення якості діяльності органів місцевої влади. В основу програми покладена розроблена структура

співпраці органів місцевої влади з громадським сектором шляхом проведення консультацій з різних питань діяльності місцевої влади, якості місцевих адміністративних послуг, досягнення стратегічних цілей тощо. Додаткова форма залучення громадян – конкретна співпраця у процесі надання послуг – стала результатом впровадження значної кількості послуг, що надаються місцевим бізнесом на конкурсній основі. Це означає, що послуги надаються саме громадянами, а не лише органами місцевої влади, і вони офіційно враховані в програмі «Найкраща якість». Необхідність зворотного зв'язку між владою та громадою визначається як один з ключових аспектів успішності у досягненні високої якості послуг. Важливими є консультації з громадськістю на етапі планування бюджетних аспектів процесу надання послуг, оскільки фінансова відповідальність за ці послуги покладена на місцеву владу і, відповідно, на всю громаду в цілому [206].

Ефективна модель громадського контролю – «Система моніторингу зі спрямуванням на громаду» (Community-Based Monitoring System), що використовується в Канаді, визначається як процес співпраці між громадськістю, державними агенціями, представниками індустрії, науковцями, громадськими групами та місцевими інституціями для адекватного реагування на місцеві розвиткові процеси і вирішення існуючих проблем. Ця модель сприяє повноцінній співпраці між громадянами та владою, зміцнюючи залучення громадян до прийняття управлінських рішень на місцевому рівні [211].

Не менш ефективною системою громадського контролю діяльності органів місцевого самоврядування є система CLEAR – діагностика та самооцінювання участі громадян в місцевому самоврядуванні, яка використовується в державах-членах Європейського Союзу. Застосування цього інструменту ґрунтується на розумінні того, що місцева влада не може ефективно керувати громадами без громадської підтримки, а участь громадян лежить в основі демократичних ідеалів. Суть інструменту CLEAR обертається навколо п'яти факторів, присутність яких свідчить про те, що

участь у управлінні буде успішною: коли громадяни мають необхідні ресурси та навички для дії; коли існує відчуття включеності; коли надаються можливості для участі, підтримані залученням до офіційних структур або волонтерських груп; коли громадяни переконані, що їх голос буде почутим.

Аналіз систем громадського моніторингу діяльності органів місцевого самоврядування у Великій Британії, Канаді та Європейському Союзі свідчить, що такі системи побудовані за принципом співучасті населення не лише в житті громади, а в прийнятті управлінських рішень, що, на наш погляд, створює ментальні моделі співвідповідальності за розвиток територіальної громади. Тому, подібного роду системи контролю і моніторингу діяльності органів місцевого самоврядування повинні бути створені і реалізовані за допомогою інструментів електронного врядування у всіх територіальних громадах України.

Отже, запропонована нами теоретична модель розробки і реалізації стратегії інноваційного розвитку територіальних громад може бути одним із варіантів теоретичної концептуалізації стратегічного управління в місцевих громадах України, що дасть змогу уніфікувати практику створення стратегій не за шаблоном, а на основі реального науково-обґрунтованого аналізу сучасного стану, проблем та перспектив розвитку громади. Трансформація теоретичних напрацювання в сфері створення інноваційної інфраструктури та реалізації стратегії інноваційного розвитку територіальних громад є можливим у випадку ґрунтовного аналізу сучасного стану розвитку територіальних громад в Україні та детального вивчення їх досвіду в сфері інноваційної політики, що буде реалізовано в другому розділі дисертації.

## **Висновки до розділу 1**

1. Виділено два підходи до трактування поняття «інноваційної інфраструктури». Перший підхід передбачає визначення інформаційної інфраструктури як сукупності організацій, що обслуговують інноваційний

процес. Співставляючи цей підхід із підходами до розуміння сутності «інфраструктури» як наукової категорії, зауважимо, що він є дещо обмеженим і не дозволяє повністю розкрити суть поняття, адже нехтує як взаємозв'язками таких організацій, так і системами або середовищем, через які організації реалізують свої основні чи допоміжні функції в ході інноваційного процесу. Другий підхід має дещо ширший характер і розуміє інноваційну інфраструктуру як систему або як сукупність підсистем, які забезпечують ефективну реалізацію інноваційного процесу.

2. Сформовано сутність «інноваційної інфраструктури територіальних громад», як система взаємопов'язаних між собою та взаємодоповнюючих організацій, інституцій, структур, мереж (технополіси, технологічні парки, науково-дослідні центри, центри підтримки розвитку інновацій, бізнес-інкубатори), що утворюють таку інфраструктуру, яка складається із процесно-технологічної, економіко-фінансової, інформаційно-стратегічної та забезпечують належне функціонування ринку інновацій, реалізацію усіх стадій інноваційного процесу й є основою для інноваційної діяльності, а також сукупності нормативно-правового, організаційно-структурного забезпечення її функціонування.

3. Під інновацією в публічному управлінні варто розуміти складну суспільну категорію, результат наукової діяльності, спрямований на впровадження нових технологій, продуктів, послуг, управлінських і організаційно-технічних рішень, які характеризуються радикальним розривом з минулим та направлені на покращення функціонування системи, організацій публічного управління та в цілому життя суспільства. Наведено структурно-логічну схему класифікації інновацій в системі муніципального управління, що розроблена з врахуванням їх суспільної значимості та корисності для ефективного функціонування територіальної громади шляхом синергізму муніципального управління, бізнесу, науковців та громадського сектору в інноваційній діяльності територіальних громад.

4. Сформовано теоретичну модель інноваційної інфраструктури, яка

систематизує організаційну, науково-консалтингову, фінансово-економічну та громадську складову інноваційної діяльності, визначаючи організаційно-економічне підґрунтя формування та розвитку інноваційних бізнес-інкубаторів, технопарків, інноваційно-технологічних та інжинірингових фірм, коворкінгових центрів тощо. Розроблено механізм формування інноваційної інфраструктури територіальної громади, метою якої є формування інноваційної інфраструктури територіальних громад в Україні через забезпечення широкої участі муніципальної влади в організації інноваційної діяльності шляхом прийняття відповідних управлінських рішень щодо впровадження електронного врядування, створення інноваційних центрів, технопарків, залучення наукових установ і наукових консультантів, а також спрямування фінансових ресурсів на створення умов для продукування інновацій спрямованих на досягнення цілей стратегічного розвитку громади.

Основні результати, отримані в розділі 1, опубліковані в працях [38], [39], [40].

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД: УКРАЇНСЬКИЙ ТА ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД

#### 2.1. Моделі розвитку інноваційної інфраструктури територіальних громад зарубіжних країн

Для ідентифікації та визначення моделей розвитку інноваційної інфраструктури територіальних громад зарубіжних країн необхідно розглянути та систематизувати міжнародний досвід у сфері формування інноваційної інфраструктури, виокремити їх основні компоненти і характеристики та згрупувати за критерієм подібності.

З цією метою ми систематизували досвід впровадження пілотних проектів з формування інноваційної інфраструктури та згрупували їх за територіальною приналежністю із визначенням ролей ключових гравців у даному процесі. У Європі важливим напрямом формування інноваційної інфраструктури є забезпечення Цілей сталого розвитку. За рахунок формування інноваційної інфраструктури Стокгольм прагне досягти екологічних цілей та ефективної співпраці між різними зацікавленими сторонами, включаючи приватний та державний сектори [202]. Науковці Т. Бакічі та ін. [119] досліджували досвід Барселони (Іспанія) у сфері формування інноваційної інфраструктури та оцінили її вплив на розвиток місцевих громад. Автори описали модель «розумного» міста в Барселоні та розглянули ключові фактори стратегії, що передбачала створення інтерактивних лабораторій, використання відкритих даних, впровадження електронних послуг, «розумних» громад та інших ініціатив формування інноваційної інфраструктури.

Пілотні проекти розумних міст у Європі, Північній Америці та Південній Америці представлені у таблицях 2.1 та 2.2.

Таблиця 2.1

Моделі розвитку інноваційної інфраструктури територіальних громад у  
пілотних проєктах в Європі

Країна / Модель	Характеристика
Іспанія / Приватні інвестиції за сприяння держави	Модель «Розумне місто Барселони» включає чотири складові: «розумне» управління, «розумну» економіку, «розумне» життя та «розумних» людей. Регіон Барселони 22@ є центром інновацій та економічного розвитку, оскільки малі та середні підприємства використовують його як демонстраційний майданчик для впровадження інноваційних технологій [119].
Румунія / Державно- приватне партнерство (не комерційні проєкти)	У Клуж-Напока, Крайова та Тімішоарі створено інноваційні центри управління трафіком, що використовуються для моніторингу світлофорів. Крім того, організовано систему оплати громадського паркування та визначення доступних для паркування місць у режимі реального часу. У місті Алба-Юлія, розташованому в західно-центральної частині Румунії, розпочато проєкт «Розумне» місто Альба-Юлія (Alba Iulia Smart City), який сприяє співпраці між державними організаціями, науково-дослідними установами, місцевою адміністрацією, підприємствами, університетами, громадянами та асоціаціями. Даний проєкт некомерційний. Інноваційні рішення розробляються та впроваджуються компаніями-партнерами, а місцева адміністрація надає необхідну підтримку та інфраструктуру [210].
Швеція / Приватні інвестиції	Наукове місто Кіста (Kista Science City) – важливе місце для проведення досліджень і розробок ІКТ. Відомі ІКТ-підприємства IBM і Ericsson засновано в м. Кіста ще у 1970-х роках, з того часу до них приєдналися понад 1000 інших компаній ІКТ. Місто входить до одного із провідних кластерів ІКТ у світі [202].
Велика Британія / Державно- приватне партнерство	Система стандартів PAS 181 – стандартизована структура «розумного» міста – розроблена для лідерів громад, надає рекомендації при створенні, погодженні та впровадженні стратегії «розумного» міста, допомагає трансформувати потенціал громади та протистояти майбутнім викликам [175]. Інноваційна інфраструктура Манчестер Сіті (Manchester CityVerve) [148] використовує технології IoT для трансформації міста. Програма зосереджена на чотирьох аспектах трансформації: культурна та суспільна сфера, енергетика та навколишнє середовище, охорона здоров'я та соціальне обслуговування, туризм та транспорт. МК:Smart [117] – велика спільна ініціатива з розробки інноваційних рішень для підтримки економічного зростання у місті Мілтон-Кейнс. Найсучасніший Цифровий Хаб «МК Data Hub» відіграє важливу роль у проєкті, полегшує процес генерування та управління великими даними міських систем із численних джерел даних. Дані стосуються споживання енергії та води, транспортної, економічної та соціальної інформації, а також даних краудфандингу із соціальних мереж або спеціалізованих програм.

Примітки: сформовано автором на основі джерел [117; 119; 175; 202; 208; 210].

М. Поп та О. Простен [178] досліджували досвід Румунії у сфері впровадження інноваційної інфраструктури для розвитку «розумних» міст: Крайова, Напока, Сибіу, Тімішоара. У Румунії на державному рівні впроваджено мобільні додатки, за допомогою яких у режимі реального часу можна відслідковувати зміни у функціонуванні кожної станції громадського транспорту. В країні функціонує Румунська асоціація «розумного» міста [198], провідний орган у цій сфері, до якої входять професіонали та експерти з різних галузей. Діяльність Асоціації здійснюється за підтримки понад 200 національних та міжнародних партнерів. Асоціація має на меті створення креативно-інтелектуальної спільноти в Румунії шляхом активізації діяльності екосистеми «Розумного» Міста (Smart City).

Тема досягнення Цілей сталого розвитку за рахунок формування інноваційної інфраструктури є актуальною й у Бразилії. Дж. Мейк та ін. [164] досліджували впровадження інноваційної інфраструктури міста Курітіба (Південна Бразилія), яке входить до десятки найбільш інноваційних міст у всьому світі. Крім того, у місті Курітіба впроваджено декілька програм сталого розвитку. Ефективне лідерство та чіткий курс на інноваційний розвиток транспортної інфраструктури перетворили м. Курітіба на світовий стандарт ефективного інноваційного міського планування на засадах сталого розвитку. Рівень розвитку міста оцінюється за кількома ключовими аспектами: комплексне міське планування, пішохідні зони, екологічна свідомість, система управління відходами, ефективна система громадського транспорту та соціальна справедливість. Концепція "розумного" сталого міста охоплює чотири основні чинники: інтеграція громади, соціально-структурні відносини, матеріальний добробут та екологічне благополуччя.

У Канаді, щоб стимулювати розвиток інноваційної інфраструктури на державному рівні, проводиться щорічний конкурс "Smart Cities Challenge". Це національний конкурс, відкритий для всіх муніципалітетів, місцевих або регіональних органів влади та місцевих громад.[190]. Конкурс має на меті популяризацію серед громад концепції «розумних міст» для підвищення



рівня життя громадян за рахунок впровадження інновацій та інформаційних технологій. Конкурс передбачає охоплення чотирьох сфер: створення цінності для місцевих громад; стимулювання інноваційної діяльності в громадах; налагодження нових партнерств та зв'язків; масштабування на загальнодержавному рівні.

Таблиця 2.2

Моделі розвитку інноваційної інфраструктури територіальних громад  
Північної та Південної Америки

Країна / Модель	Характеристика
1	2
Бразилія / Державні проекти	Бразильська модель зрілості «Розумного» міста (Brazilian Smart City Maturity Model) передбачає перетворення публічної бази даних на корисні індикатори для органів державного управління щодо планування розвитку територій [121].
Канада / Приватні інвестиції за сприяння уряду	Стратегія «Розумне місто» м. Едмонтон – інноваційна екосистема наукових організацій, уряду, громадянського суспільства та бізнесу, яка дотримується стандарту ISO 37106:2018. Муніципалітет м. Саскатун розробляє політику стримування відтоку молоді з регіону, створюючи нові можливості, що базуються на будівництві, безпеці та ідентичності [125]. Ініціатива «ConnectYXE» базується на трьох складових: розширення можливостей корінної молоді та їхніх сімей за рахунок надання інформації в режимі реального часу про користування послугами; налагодження співпраці за рахунок створення спільної бази даних для всіх доступних програм і послуг; використання інноваційних технологій за рахунок формування інноваційної інфраструктури, поширення даних та використання штучного інтелекту.
США / Державний проект із залученням приватного сектору	Метою проекту «LinkNYC», ініційованого на державному рівні у 2014 році у Нью-Йорку, було створення безкоштовної надшвидкісної Wi-Fi мережі для забезпечення міста безкоштовним високошвидкісним Інтернетом. У Нью-Йорку встановлено понад 7500 вузлів зв'язку з безкоштовною мережею Wi-Fi та зарядкою мобільних пристроїв. Канзас-Сіті, штат Міссурі, є одним з найбільш інноваційних міст завдяки успішному використанню передових технологій [189]. Уздовж двомильної колії трамвая Канзас-Сіті розміщено 328 точок доступу до Wi-Fi, 178 «розумних» вуличних ліхтарів, датчиків, що можуть контролювати схему руху та моніторингу доступних місць для паркування, датчики дорожнього покриття та відеокамери. Уся інноваційна інфраструктура з'єднана міською волоконно-оптичною мережею передачі даних. Формування інноваційної інфраструктури стало можливим за рахунок державно-приватного партнерства вартістю у 15 мільйонів доларів США.

Примітки: сформовано автором на основі джерел [121; 125; 189].

Місто Едмонтон (Канада) перебуває на етапі цифрової трансформації, яку очолюють резиденти за підтримки місцевої влади. У місті розроблено новаторську для Канади Технологічну стратегію бізнесу (Business Technology Strategy), на основі якої здійснюється управління використанням даних, різними технологіями та бізнес-рішеннями для покращення рівня життя громадян [192] відповідно до стандарту ISO 37106:2018. Цей стандарт містить рекомендації для лідерів «розумних» міст і громад у приватному, державному та громадському секторах щодо створення спільної, відкритої, цифрової і людино-центричної моделі сталого інноваційного розвитку громади та міста. Стандарт передбачає формування «розумних» громад, які:

- враховують потреби громади і майбутніх поколінь у процесі прийняття інвестиційних рішень, планування та реалізацію цілісних громадських просторів і систем;

- поєднують фізичне та цифрове планування;

- визначають, передбачають та реагують на поточні виклики у гнучкий і систематичний спосіб відповідно до принципів сталого розвитку;

- розробляють плани розвитку спроможності громад для спільної реалізації інновацій на місцевому рівні [150].

У таблиці 2.3 представлено пілотні проекти у сфері впровадження інноваційної інфраструктури територіальних об'єднань Азії. До прикладу, у Дубаї існує яскравий приклад поєднання державних та приватних ініціатив. Приватна ініціатива Дубаї Данні (Dubai Data) та ін. підсилюють державну стратегію «Розумні Дубаї» (Smart Dubai) та її основні компоненти, які забезпечують ефективний обмін даними та інформацією і формують безперервну взаємодію приватного та державного секторів. Це дозволило вирішити проблему упорядкування значної кількості раніше несистематизованих, неструктурованих та невзаємопов'язаних даних [196]. Управління інноваційною інфраструктурою обміну даними відбуватиметься відповідно до міжнародних стандартів та найкращих практик безпечного,

безперебійного та справедливого обміну даними [196].

Таблиця 2.3

Моделі розвитку інноваційної інфраструктури територіальних громад Азії

Країна / Модель	Характеристика
1	2
Китай / Державні проекти	Хмарний проект Алібаба Сіті Брейн (Alibaba, City Brain) використовує дані, зібрані з джерел відеофіксації на світлофорах для нейтралізації заторів у Ханчжоу. Система управління дорожнім рухом з точністю до 92% розпізнає порушення правил дорожнього руху, допомагає транспортним засобам швидкої допомоги дістатися до місця призначення на 50% швидше і дозволяє підвищити швидкість руху на 15% [146]. Керівництво міської влади також використовує Сіті Брейн для зниження споживання водних та інших ресурсів. Даний проект впроваджено відповідно до міжнародних стандартів забезпечення відповідності вимогам безпеки: ISO 27001 і ISO 20000 [150].
Дубаї / Державно- приватне партнерство	Державна стратегія «Розумні Дубаї» спрямована на покращення рівня життя громадян Дубаї [196]. Стратегію підтримують понад 130 спільних державно-приватних ініціатив, зокрема: Дубаї Данні (Dubai Data Initiative), Блокчейн стратегія (Dubai Blockchain Strategy), Порядок денний щасливого громадянина (Happiness Agenda), Дорожня карта для впровадження ШІ Дубаї (Dubai AI Roadmap) і Стратегія зниження використання паперу (Dubai Paperless Strategy).
Гонконг / Державно- приватне партнерство	«Розумне» місто Гонконг включає «розумну» мобільність, «розумне» життя, «розумне» середовище, «розумних» громадян, «розумний» уряд та «розумну» економіку [170]. За допомогою інформаційних платформ GovCloud та Big Data Analytics нового покоління модернізовано державну інноваційну хмарну інфраструктуру та впроваджено нову архітектуру електронних додатків. За рахунок впроваджених інновацій стало можливим прискорення розробки та надання цифрових державних послуг, що включають аналітику великих даних і програми штучного інтелекту [170]. Впровадження політики відкритих даних та ІТ грамотності у державних організаціях продовжують розвиватися.
Японія / Приватні інвестиції	Приватний проект компанії Тойота у сфері створення «розумних» міст Woven City – це цілісна екосистема, електропостачання якої здійснюватиметься за рахунок відновлювальних джерел енергії (воднево-кисневе паливо та сонячні електростанції). Початок реалізації проекту – 2021 рік [205]. Населення «живої лабораторії» Woven City складається майже з 2000 міських жителів та дослідників, які розроблятимуть технології, включаючи робототехніку, автономність, «розумні» будинки та особисту мобільність у реальному часі. Woven City – це можливість безпечно використовувати інтегровані інноваційні технології.

Примітки: сформовано автором на основі джерел [146; 170; 171; 196, 205].

Яскравим прикладом формування інноваційної інфраструктури на основі активної участі громадянського суспільства є приклад Японії, на чолі з неурядовою організацією «Альянс «розумних» громад Японії» («Japan Smart Community Alliance») (далі – Альянс), який забезпечує популяризацію інноваційних рішень для громад в Японії [152]. Японський альянс «розумних» громад налічує 259 членів, його учасниками є представники бізнесу із виробничої, енергетичної, газової сфер, тепло- та водопостачання, інформаційної та комунікаційної інфраструктури. В межах Альянсу сформовано чотири робочі групи [152]:

- робоча група з міжнародного стратегування: відслідковує та аналізує політичні, технологічні та ринкові зміни, що стосуються «розумних» громад, поширює інформацію серед членів альянсу та міжнародних організацій. Робоча група також формує стратегії зі сприяння поширення японського досвіду для подальшої імплементації та розбудови «розумних» громад в усьому світі;

- робоча група з міжнародної стандартизації: координує співпрацю з Міністерством економіки, торгівлі та промисловості Японії у різних галузях для досягнення міжнародної стандартизації інноваційної інфраструктури «розумних громад». Учасники робочої групи вивчають світові розробки в галузі стандартизації мереж інноваційної інфраструктури і популяризують їх впровадження;

- робоча група з розробки Дорожньої карти: формує план дій у сфері розвитку інноваційної інфраструктури «розумних» громад. Група підтримує розвиток технологій, створюючи Дорожню карту для наступних поколінь на основі сучасного досвіду, що дозволить зробити певні висновки щодо формування ефекту синергії між розвитком технологій та їх використанням;

- робоча група з впровадження технологій «Розумний будинок та будівництво»: проводить заходи щодо популяризації створення «розумних» будинків та «розумних» будівель за рахунок розробки робочих графіків та

окремих технічних завдань, що включають ідентифікацію та обслуговування основних складових інноваційної інфраструктури, оцінку індивідуального завдання та стимулювання заходів з його реалізації.

Австралія є яскравим прикладом впровадження інноваційних технологій на основі провадження активної державної інноваційної політики у сфері створення «розумних» міст. В Австралії у 2016 році на державному рівні затверджено План «Розумні міста» [123]. У Плані визначено бачення уряду щодо ефективного розвитку міст, які стимулюють інновації, підтримують економічне зростання та створюють робочі місця. План є основою політики міст на місцевому рівні. Крім того, на рівні міст також сформовано план дій, спрямованих на виконання загальнодержавного Плану «Розумні міста».

Така модель розвитку інноваційної інфраструктури передбачає налагодження партнерських відносин між усіма рівнями влади та громадою з метою формування спільного бачення розвитку міст та громад. Громадська організація «Стандарти Австралії» (Standards Australia) є провідною незалежною, неурядовою некомерційною організацією із впровадження стандартів інноваційної інфраструктури у країні [191].

Організація бере активну участь у національних та міжнародних дискусіях, що стосуються інноваційного розвитку міст, у тому числі у роботі Ради технічного керівництва ISO для досягнення Цілей сталого розвитку ООН.

М. Славова та І. Оквечіме [188] досліджували широкі трансформаційні процеси, що відбуваються в Африці та розробили бачення інноваційних африканських міст. Автори наголосили на важливості узгодження впровадження інноваційної інфраструктури з основними аспектами «Концепції «розумного» міста» та «Порядку денного Африканського Союзу на період до 2063 року». Пілотні проекти у сфері впровадження інноваційної інфраструктури територіальних громад Африки представлено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Моделі розвитку інноваційної інфраструктури територіальних громад  
Африки

Країна / Модель	Характеристика
1	2
Кенія / Приватний капітал за сприяння держави	Konza – «розумне» місто із підключеною міською мережею ІКТ, для надання послуг громадянам та ефективного управління у сфері послуг [197]. Система «розумного» міста включає чотири ключові сфери: інфраструктурні послуги (транспорт, комунальні послуги, громадську безпеку та навколишнє середовище); послуги населенню; інформаційні послуги (інформація про місто, планування та розвиток); бізнес-послуги, у т.ч. допоміжні послуги для місцевої торгівлі.
Південна Африка / Приватний капітал за сприяння держави	Інноваційну лабораторію (Smart Mobility Lab) покладено в основу створення першого «розумного» міста у Південній Африці – Стелленбош [195]. Лабораторія надає допомогу при плануванні та впровадженні мобільних додатків системи «розумного» міста. Додатки включають електронну систему паркування, систему управління трафіком і транспортними операціями у режимі реального часу, системи спільного використання велосипедів, інформаційні послуги для пасажирів і платформи планування руху. Транспортні інженери використовують великі дані, отримані з мобільних датчиків і схем руху людей, як вхідні дані для кількох із додатків.

Примітки: сформовано автором на основі джерел [194; 197].

На основі проведеного теоретично дослідження закордонного досвіду впровадження пілотних проєктів з формування інноваційної інфраструктури міст та громад країн світу, можна виокремити чотири типові моделі відповідно до ролі держави у цьому процесі: модель мінімальної участі; модель фасилітатора; модель лідерства держави та модель акселератора (рис. 2.1.).

Перша модель – Модель мінімальної участі держави – передбачає, що державний сектор відіграє мінімальну роль у визначенні проєкту та учасників формування інноваційної інфраструктури. До реалізації зазначеного проєкту залучається стороння організація, що виступає у ролі консультанта державних органів влади під час проєктування бажаного технологічного рішення для формування інноваційної інфраструктури. Такий підхід доцільно використовувати, коли необхідно розробити особливо

складне рішення, або не вистачає компетенцій щодо застосування технології та вибору потенційних постачальників інноваційних рішень.

Друга модель – Модель фасилітатора – передбачає, що державний сектор відіграє основну роль у сприянні вирішенню окремих завдань формування інноваційної інфраструктури. Тобто, за умови прийняття на державному рівні стратегічного рішення про формування інноваційної інфраструктури держава гарантує, що зацікавлені гравці на ринку можуть брати участь у цьому процесі і виконувати функцію рушійної сили, включаючи вибір відповідних гравців та можливі варіанти співпраці.

Третя модель – Модель лідерства держави. Державний сектор є активною стороною, яка не чекаючи змін на ринку, розробляє політики та моделі розвитку, ініціює впровадження інноваційних рішень та здійснює управління постачанням послуг субпідрядників. Державний сектор відіграє важливу роль у забезпеченні конкретних технологічних рішень, гарантує їх стабільне функціонування у довгостроковій перспективі у співпраці з ринком.

Четверта модель – Модель акселератора, – при якій державний сектор фактично є рушійною силою процесу створення інноваційних платформ і компонентів інноваційної інфраструктури, які він самостійно розробляє і здійснює управління ними. Крім того, державний сектор відіграє роль регулятора ринку, адже, до прикладу, під час розробки та надання доступу до інноваційної інфраструктури учасникам ринку, держава чітко окреслює перелік визначених суспільних проблем, які ринок повинен вирішити за рахунок використання цієї інфраструктури.

Роль державних органів влади не є статичною, вона може змінюватися залежно від рівня розвитку суспільства та завдань, що стоять перед державними органами влади у сфері формування інноваційної інфраструктури територіальних громад. На державному рівні можуть застосовуватися різні елементи з кількох різних моделей одночасно, допомагаючи, таким чином, пом'якшити недоліки запропонованих моделей.

Особливо це стосується кількох предметних областей. Наприклад доцільно використати модель мінімальної участі держави у випадку формування інноваційної інфраструктури територіальних громад (ІТГ), що стосується датчиків IoT, однак обрати контролюючу роль – роль акселератора при створенні ринку даних.

Крім того, інноваційні інфраструктурні проекти вимагають об'єднання державних і приватних ресурсів через інноваційні методи фінансування та моделі державно-приватного партнерства. Важливу роль у цьому процесі відіграє також політика держави у сфері інноваційного розвитку, оподаткування та державного регулювання. На державному рівні необхідно створювати сприятливі умови для залучення приватного сектора до процесу розбудови інноваційної інфраструктури та подальшого формування «розумних» громад [138].

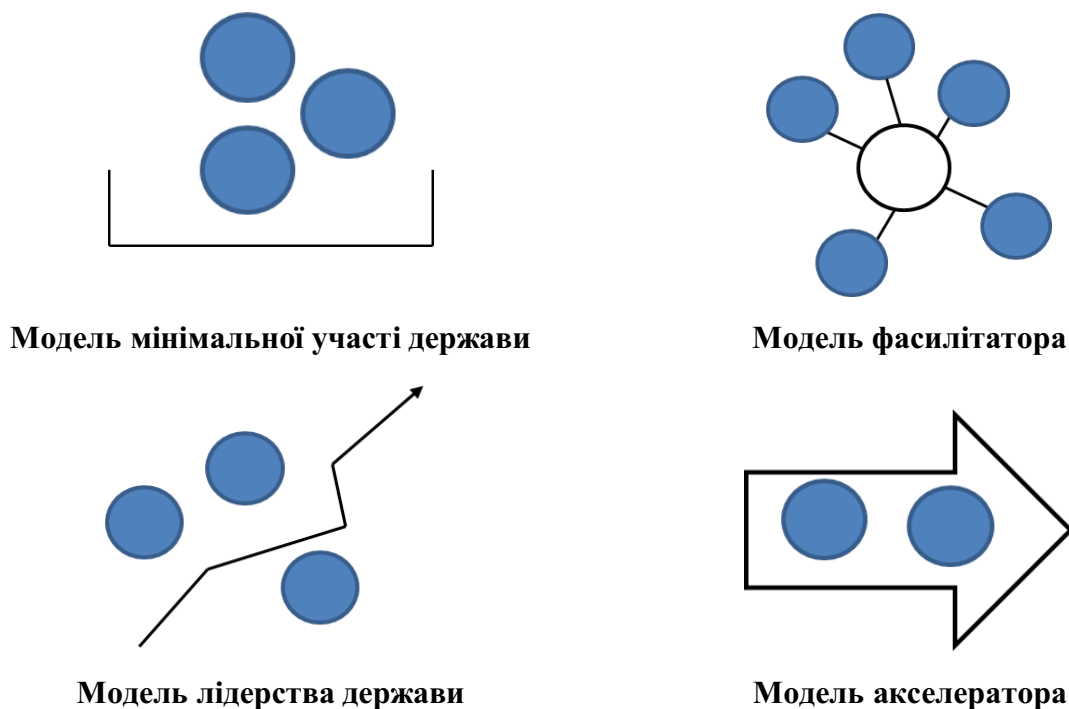


Рис. 2.1. Моделі розвитку інноваційної інфраструктури територіальних громад, розроблені на основі закордонного досвіду

Основні переваги та недоліки кожної з моделей зведено у таблиці 2.5.



Таблиця 2.5

Порівняльні характеристики моделей розвитку інноваційної  
інфраструктури територіальних громад

Розглянуті зарубіжні моделі замученості зацікавлених сторін	Переваги	Недоліки
<b>Модель мінімальної участі держави</b>		
<i>Кенія (Конза), Південна Африка (Smart Mobility Lab), Японія (Woven City), Швеція (Kista Science City)</i>	Представники державних органів влади можуть зосередитися на створенні цінності для громади та громадянина, в той час як технологічний процес знаходиться під контролем компетентних організацій у сфері інфраструктурних інновацій.	Зважаючи на важливість залучення висококваліфікованих фахівців у ролі консультантів, фінансові витрати на розробку проекту можуть бути вищими.
<b>Модель фасилітатора</b>		
<i>Китай (Алібаба Сіті Брейн), країни ЄС</i>	Державні органи влади здійснюють контроль над тим, яке інноваційне рішення буде розроблене та впроваджене.	Вимагає залучення великої кількості потенційних гравців на ринку інновацій – учасників проекту.
<b>Модель лідерства держави</b>		
<i>Дубаї (Смарт Дубаї), Розумне місто Гонконг, Бразилія (Кутіріба)</i>	Високий рівень державного контролю у ході реалізації інноваційного інфраструктурного проекту, що дозволяє орієнтуватися на конкретні технічні рішення. Це також забезпечує можливість масштабування інноваційної інфраструктури при необхідності.	Через складність технологічних рішень, важко сконцентруватись на створенні цінності для суспільства.
<b>Модель акселератора</b>		
<i>Австралія, Велика Британія (Манчестер Сіті, Мілтон Кейнс), Канада, США</i>	Високий рівень державного контролю за формуванням інноваційної інфраструктури, в тому числі на технологічному та інтелектуальному рівнях.	Державні органи влади повинні володіти високим рівнем технологічних навичок, що може легко переорієнтувати державну політику у напрямку розвитку технологій, а не на створення цінності для громадян.

Примітки: сформовано автором.

Стратегічне фінансування інноваційної інфраструктури територіальних

громад та інвестиції в технології мають вирішальне значення для впровадження концепції «розумних» громад. Інноваційні інфраструктурні проекти часто є складними технологічно, їх реалізація потребує залучення великого обсягу ресурсів, значної кількості зацікавлених сторін та мінімізації ризиків, крім того вони є довготривалими. Загалом, основною метою формування інноваційної інфраструктури є підвищення рівня життя населення окремої території. Зважаючи на те, що ці проекти потребують значних інвестицій, особливу увагу слід приділити розробці такої бізнес-моделі їх реалізації, що окрім соціального ефекту, матиме і комерційну складову, тобто забезпечуватиме прийнятний рівень прибутковості.

З іншого боку, формування інноваційної інфраструктури сприяє створенню нової доданої вартості з даних IoT, починаючи з підвищення операційної ефективності, зростання доходів місцевих підприємств (а, отже, збільшення податкових надходжень до бюджетів), і закінчуючи економією витрат та мінімізацією втрат. Пряма комерціалізація інноваційної інфраструктури можлива за рахунок надання платного доступу до даних, їх обміну та ліцензування. На рисунку 2.2 зображено складові формування доданої вартості за рахунок формування інноваційної інфраструктури територіальних громад [40].

Основними джерелами доходів місцевих бюджетів є плата за послуги, штрафи та податки, доходи від оренди будівель та іншого майна територіальних громад. Питання формування ІІТГ для розвитку «розумних» громад привертає все більшу увагу міжнародних наукових та бізнесових кіл, адже формується величезна ніша ринку, яка охоплює майже всі сектори бізнесу. Присутність на ринку інноваційної інфраструктури не є безкоштовною, адже потребує значних інвестицій, що, в свою чергу створює цінність для його суб'єктів та нову модель джерел доходів, складові яких узагальнено на рис. 2.22.



Рис. 2.2. Складові формування доданої вартості інноваційної інфраструктури територіальних громад

Примітки: сформовано автором.

При формуванні інноваційної інфраструктури територіальних громад можна використовувати такі популярні на міжнародному рівні моделі комерціалізації інноваційної інфраструктури:

- сплачуй за спожите: застосування різних рівнів тарифних планів, залежно від вмісту або обсягу спожитих послуг;
- продукт як послуга: послуги, які дозволяють здійснювати оплату за користування продукцією замість права власності на неї;
- прямий он-лайн маркетинг: розподіл доходу від контекстної, персоналізованої, підключеної інтелектуальної реклами на різних зовнішніх і внутрішніх носіях;
- модель розподілу активів: вартість дорогих активів розподіляється

між користувачами;

- оплата підписки на он-лайн послуги для пасажирів та ін.

Таким чином, для формування ІТГ доцільно поряд із традиційними моделями застосувати нові бізнес-моделі, які зосереджені на створенні доданої вартості.

Формування інноваційної інфраструктури територіальних громад створює ряд переваг для розвитку громад та підвищення якості життя населення, допомагаючи заощаджувати гроші, зменшувати викиди вуглецю та управляти транспортними потоками. Однак, існують значні складнощі, з якими стикаються громади у цьому процесі, особливо, зважаючи на участь великої кількості зацікавлених сторін (місцевих органів влади, громадян, технологічних компаній та науковців), кожна з яких має своє бачення її формування. У науковій літературі висловлено багато думок щодо сутності та теоретичного обґрунтування поняття інноваційної інфраструктури, але недостатньо висвітлені питання про те, як її функціонування може допомогти громадам у досягненні цілей сталого розвитку та створенні «розумних» громад. Більше того, оскільки ринок інноваційних технологій є відносно новим, важливим завданням формування інноваційної інфраструктури громад є розробка та впровадження нових ефективних бізнес-моделей відповідно до викликів сьогодення.

Отже, на основі проведеного теоретично дослідження закордонного досвіду впровадження пілотних проєктів з формування інноваційної інфраструктури міст та громад країн світу, можна виокремити чотири типові моделі відповідно до ролі держави у цьому процесі і модель мінімальної участі (Кенія (Конза), Південна Африка (Smart Mobility Lab), Японія (Woven City), Швеція (Kista Science City)); модель фасилітатора (Китай (Алібаба Сіті Брейн), країни ЄС); модель лідерства держави (Дубаї (Смарт Дубаї), Розумне місто Гонконг, Бразилія (Кутіріба)) та модель акселератора (Австралія, Велика Британія (Манчестер Сіті, Мілтон Кейнс), Канада, США).

## **2.2. Діагностика стану розвитку інноваційної інфраструктури в територіальних громадах України**

Формування територіальних громад в Україні є результатом реформи децентралізації влади, основною метою якої є зміна інституційної бази в межах нового адміністративно-територіального устрою країни, що дозволить безпосередньо обраним радам (органам самоврядування, які вже існують) створювати власні виконавчі комітети, офіційно закріпивши цю нову структуру в українській конституції. Початок реформи децентралізації фактично припадає на 2014 рік та розпочинається з Розпорядження Кабінету Міністрів України щодо схвалення «Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні» [82] (далі – Концепція). Її метою було підвищення фінансової спроможності регіонального розвитку, покращення економічної та інвестиційної привабливості територіальних громад (ТГ), підвищення рівня якості життя на цих територіях у майбутньому. Головною особливістю новостворених ТГ є не лише об'єднання, а й формування нового концептуального бачення перспектив розвитку територіальних громад, підвищення організаційної та фінансової спроможності ТГ для забезпечення їх подальшого сталого розвитку [74].

Відповідно до розробленої Концепції уряд визначив ряд пріоритетних завдань: розширення повноважень місцевого самоврядування, підвищення спроможності держави у сфері надання державних послуг, фундаментальна трансформація адміністративної структури та територіального поділу країни.

Починаючи з 2015 року, Верховною Радою України схвалено ряд нормативно-правових актів, які регулюють процес добровільного об'єднання територіальних громад, тобто створення нових адміністративно-територіальних одиниць. У Додатку Б представлено сучасний стан нормативно-правового забезпечення розвитку ТГ в Україні.

Згідно з чинним законодавством на нові адміністративно-територіальні одиниці покладається повна відповідальність за місцевий розвиток громад та надання основних державних послуг. Відповідно до вищезгаданої Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади, 10 900 громад планували об'єднати в 1200 адміністративно-територіальних одиниць. Однак, наприкінці 2018 року Уряд України визначив, що до 2020 року має бути створено близько 1600-1800 нових адміністративно-територіальних одиниць [20]. Об'єднання територіальних громад здійснювалося на добровільній основі, тобто ініціаторами об'єднання стали самі громади. На загальнодержавному рівні розробляються офіційні рекомендації щодо створення спроможних адміністративно-територіальних одиниць, які здатні якісно надавати державні послуги у сфері охорони здоров'я, освіти тощо, що затверджено у Методиці формування спроможних територіальних громад.

У новій редакції Методики формування спроможних територіальних громад (далі – Методика) [72] зроблено акцент на порядку розроблення перспективних планів та формуванні спроможних громад. На рис. 2.3. та Додатку В представлено критерії, які дають можливість оцінити рівень спроможності громади, що визначається за сумою вказаних на рисунку критеріїв і може бути низьким, середнім та високим [22]:

- низький рівень спроможності – від 1,5 до 2,1;
- середній рівень спроможності – від 2,2 до 3,8;
- високий рівень спроможності – від 3,9 до 5.

У результаті проведеного першого етапу реформи адміністративно-територіального устрою України 12 червня 2020 року Кабінет Міністрів України прийняв 24 розпорядження [110] щодо визначення адміністративних центрів та затвердження територій громад.



Рис. 2.3. Складові оцінки спроможності ТГ відповідно до Методики формування спроможних територіальних громад [72]

Залежно від рівня спроможності громад розвивалась їх інфраструктура.

За даними Порталу спроможності територіальних громад, станом на 1 січня 2021 р. [64] середня кількість населення в одній територіальній громаді складає 26,3 тис. ос. Узагальнені показники градації населення територіальних громад представлено на рис. 2.4.

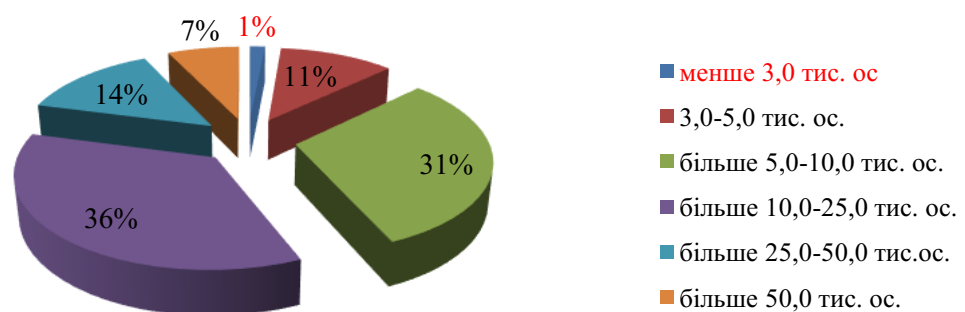


Рис. 2.4. Відсоткове співвідношення спроможних ТГ за чисельністю населення станом на 01.01.2022 р.

Примітки: сформовано автором на основі джерела [64].

Станом на 1 січня 2021 року частка громад з низьким рівнем спроможності за кількістю населення до 3 тис. ос. складає 1,5 % (22 громади), решта відносяться до середнього та високого рівня спроможності (від 3 до 7 тис. осіб – середній рівень, більше 7 тис. осіб - високий). Найбільшу частку за кількістю населення займають громади із населенням 10-25 тис. ос. (36 %) та 5-10 тис. ос. (31 %), що у сумі складають 67 %, найбільш населені ТГ становлять 7%.

Наступним показником спроможності громад є чисельність дітей шкільного віку. За Методикою громади з кількістю учнів до 300 осіб відносяться до низького, від 300 до 500 осіб – середнього, більше 500 осіб – високого рівня спроможності за цим показником. На рис. 2.5. представлено розподіл територіальних громад за кількістю учнів, що навчаються в межах однієї громади.

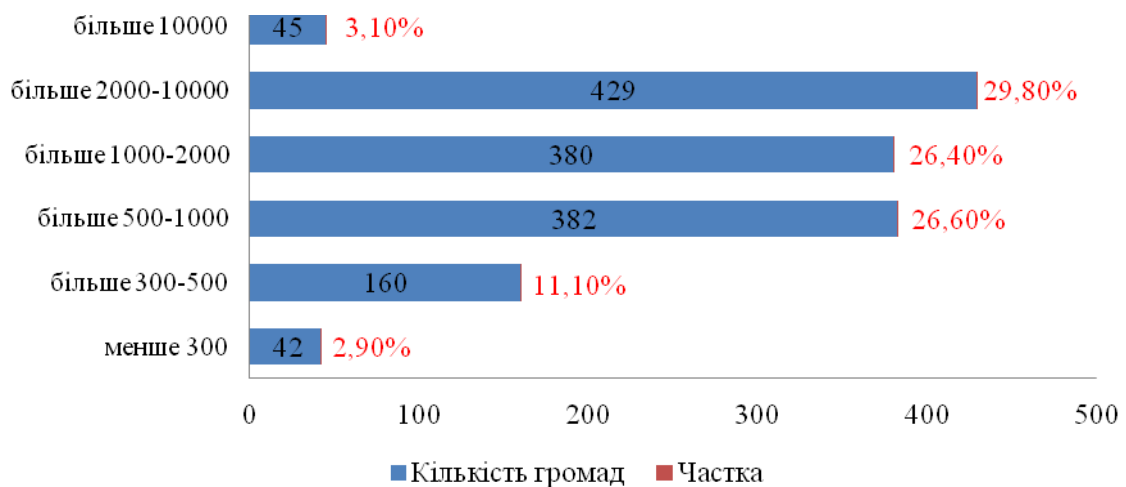


Рис. 2.5. Розподіл ТГ за кількістю учнів, що навчаються в межах однієї громади станом на 01.01.2022 р.

Примітки: сформовано автором на основі джерела [64; 179].

Відповідно до поточного стану розподілу ТГ за площею займаної території 9 % громад мають низький рівень спроможності, 19 % громад – середній рівень спроможності, а решта 72 % громад – високий рівень спроможності за займаною територією.



На нашу думку, важливим показником спроможності, окрім займаної території, є інфраструктурне забезпечення, яке згідно з існуючою методикою не входить до критеріїв оцінки спроможності громад. Вважаємо за доцільне проаналізувати основні показники інфраструктурної спроможності громад (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Спроможність ТГ у сфері соціальної інфраструктури  
станом на 01.01.2023 р.

Кількість закладів	Розподіл ТГ за кількістю закладів середньої освіти		Розподіл ТГ за кількістю закладів дошкільної освіти		Розподіл ТГ за кількістю закладів, що надають первинну медичну допомогу	
	Кількість, од.	Частка, %	Кількість, од.	Частка, %	Кількість, од.	Частка, %
0	-	-	-	-	20	1,4
1	9	0,6	28	1,9	291	20,2
2-5	429	29,8	525	36,5	443	30,8
6-10	472	32,8	448	31,2	380	26,4
10 і більше	224	15,6	298	20,7	304	21,1
Більше 15	304	21,1	139	9,7	-	-

Примітки: сформовано автором на основі джерела [64].

Відповідно до проаналізованих у таблиці 2.2 даних, можна зробити висновок про недостатнє інфраструктурне забезпечення новостворених ТГ у соціальній сфері, особливо це стосується медичної сфери, де недостатньо спроможностей для якісного обслуговування мешканців громад та надання їм первинної медичної допомоги. У 20 громадах такі заклади взагалі відсутні. Більше половини громад мають до п'яти закладів на усю територію громади. Більшість інфраструктурних проблем у громадах пов'язані із браком фінансових ресурсів, адже протягом 30 років незалежності України громади фінансувалися з центрального бюджету за залишковим принципом. Кошти залишаються у місцевих бюджетах лише з 2016 року, тому не вбачається можливим за такий короткий час нагромадити капітал, необхідний для створення інфраструктурних об'єктів.

У 2014 році після внесення Верховною Радою України відповідних

змін до Бюджетного та Податкового кодексів запущений процес фіскальної децентралізації, внаслідок якого новостворені адміністративно-територіальні одиниці наділяються бюджетними пільгами. Крім того, адміністративно-територіальні одиниці мають змогу підтримувати прямі міжбюджетні зв'язки з Міністерством фінансів і залишати значну частину місцевих податкових надходжень (включаючи 60 % податку на доходи фізичних осіб) у місцевих бюджетах. Адміністративно-територіальні одиниці також отримують субсидії від уряду, зокрема, фінансування для створення інституційної та соціальної інфраструктури. Для зменшення диспропорцій у розвитку між громадами, існують спеціальні «вирівнювальні» гранти. Фінансова підтримка на охорону здоров'я (до липня 2018 року) та освіту покращує фінансові можливості адміністративно-територіальних центрів, що дозволяє їм брати на себе більшу відповідальність за державні послуги, однак кардинально не впливає на інфраструктурну спроможність громад.

Фінансові ресурси, без яких складно забезпечити якісні послуги, громади отримують за рахунок «розумної» оптимізації мережі послуг. У 2019 р. ухвалено ряд нормативних документів, спрямованих на подальший розвиток системи надання адміністративних послуг, зокрема у сфері підсилення спроможності центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) ТГ та в напрямку діджиталізації процесів публічного управління наданням адміністративних послуг, що вимагає дослідження можливостей та особливостей впровадження інноваційної інфраструктури громад.

Президент України 8 листопада 2019 р. підписав Указ «Про невідкладні заходи з проведення реформ та зміцнення держави», за яким Кабінет Міністрів України зобов'язаний переглянути Методику формування спроможних територіальних громад з урахуванням критерію ступеня розвитку мережі соціальної інфраструктури та доступності публічних послуг [78]. Доступність та наближення послуг до громадян досягається шляхом створення мережі центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП), яких в Україні станом на 1 жовтня 2019 р. налічувалось 806, серед них уже

функціонуючих в ТГ – 176. Значна кількість ЦНАП створена на основі сучасних стандартів клієнтоорієнтованого надання послуг, у тому числі 39 у містах обласного значення [54].

Наступним, четвертим та п'ятим показниками Методики спроможності ТГ є фінансові показники: Індекс податкоспроможності бюджету спроможної територіальної громади та Частка місцевих податків та зборів у доходах бюджету спроможної територіальної громади. Індекс податкоспроможності бюджету ТГ – коефіцієнт, що визначає рівень податкоспроможності відповідного бюджету у порівнянні з аналогічним середнім значенням по Україні у розрахунку на одну особу [109]. За цим індексом ТГ можна поділити на громади з базовою дотацією, без дотацій та з резервною дотацією. На рис. 2.6 представлено розподіл громад за індексом податкоспроможності.

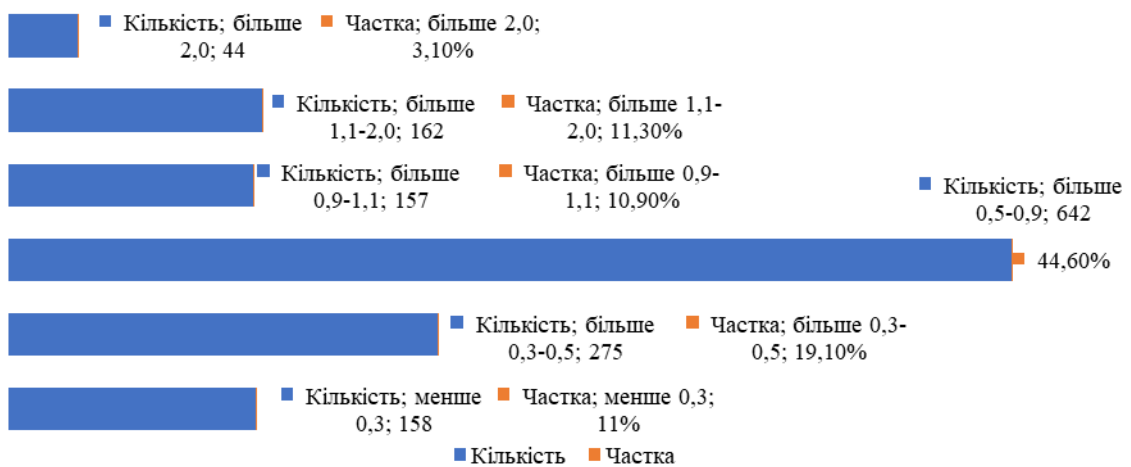


Рис. 2.6. Розподіл ТГ за індексом податкоспроможності (2022 р.) [64]

Станом на кінець 2022 року до громад із базовою дотацією належить 1075 громад, що складає майже 75 % усіх територіальних громад. Без дотаційного фінансування функціонує 157 громад (трохи більше 10 %). До громад з резервним фінансуванням відноситься 206 (майже 15% громад). Більша частина громад залежить від дотаційного фінансування і потребує покращення своєї фінансової спроможності.

Реформи в інших сферах управління ТГ здійснюються шляхом «галузевої децентралізації», зокрема в освіті та наданні адміністративних послуг. Адміністративно-територіальні одиниці відповідають за надання державних послуг в адміністративних центрах та їх підрозділах на віддалених територіях. Після зміни відповідальності адміністративні збори за реєстрацію народження, шлюбу, розлучення та місця проживання спрямовуються до бюджетів адміністративно-територіальних одиниць замість районних бюджетів. Через нові мобільні центри надання адміністративних послуг (ЦНАП) можна забезпечити надання державних послуг у віддалених ТГ [21]. Варто зауважити, що за даними Глобального індексу інновацій Україна у 2023 році посіла 55-те місце серед 132 країн світу (рис. 2.7). Протягом періоду 2018–2023 років позиція України в цьому рейтингу коливалася: від 43-го місця у 2018 році до 55-го місця у 2023 році. Лідерами за індексом інновацій є Швейцарія, Швеція, США, та Сінгапур. Аналіз стану інноваційного розвитку національної економіки повинен ґрунтуватися на статистичних даних реальної економіки, що дозволить оцінити процеси та тенденції на національному рівні. Впровадження інновацій у всі сфери життя суспільства є сьогодні необхідністю, зумовленою переходом до сталого інноваційного розвитку національної економіки.

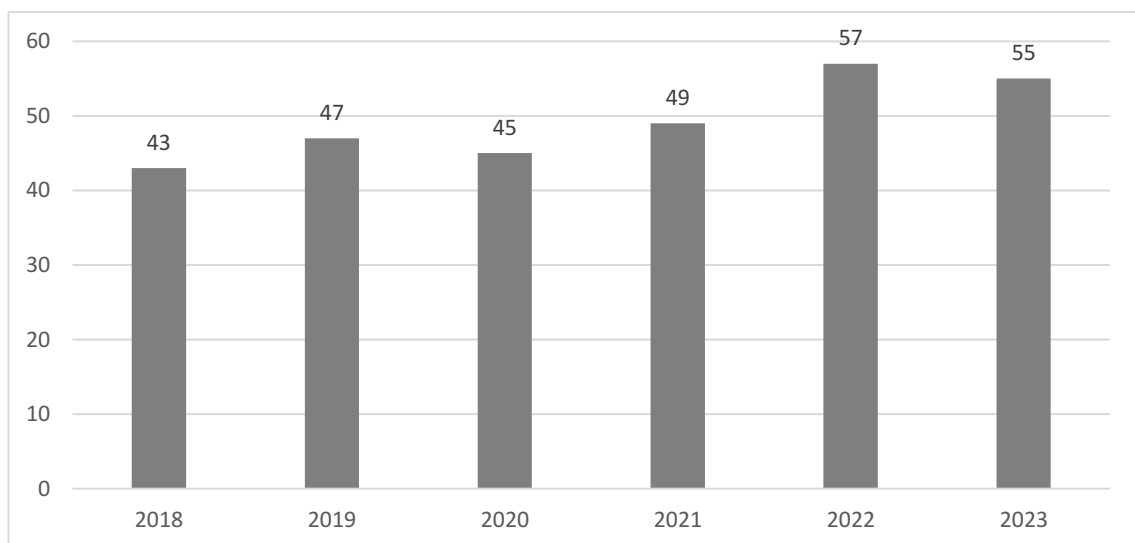


Рис. 2.7. Рейтинг України за Глобальним індексом інновацій

Примітка: складено автором на основі [143]

Найгірші показники були в категоріях «Витонченість ринку» (кредити, інвестиції, конкуренція), «Інфраструктура» (доступ до урядових сервісів, вартість ресурсів, показники енергозбереження) та «Інституції» (політика, умови ведення бізнесу), див. тал. 2.7.

Таблиця 2.7.

Динаміка індикаторів розвитку інноваційних інституцій та розвитку інноваційної інфраструктури України згідно глобального індексу інновацій у 2023 р.

Показники		Рейтинг України, бали
<b>Заклади</b>	<b>38,4</b>	<b>100</b>
<b>Інституційне середовище</b>	<b>17,2</b>	<b>126</b>
Стабільність роботи для бізнесу	9.0	130
Ефективність уряду	25.5	95
<b>Нормативно-правове середовище</b>	<b>58,9</b>	<b>77</b>
Нормативна якість	34.9	87
Верховенство права	20,4	107
Вартість звільнення за штатом	13.0	41
<b>Бізнес середовище</b>	<b>39,2</b>	<b>88</b>
Політика ведення бізнесу	39,2	85
Політика та культура підприємництва	н/д	н/д
<b>Інфраструктура</b>	<b>36,9</b>	<b>77</b>
<b>Інформаційні та комунікаційні технології (ІКТ)</b>	<b>72,6</b>	<b>59</b>
доступ до ІКТ	82,2	68
використання ІКТ	69,6	73
Державний онлайн-сервіс	79,5	34
Електронна участь	59,3	57
<b>Загальна інфраструктура</b>	<b>16,3</b>	<b>105</b>
Виробництво електроенергії, ГВт·год/млн.	3604,0	60
Ефективність логістики	27,3	76
Валове нагромадження, % ВВП	13,8	124
<b>Екологічна стійкість</b>	<b>21,9</b>	<b>74</b>
ВВП/одиниця споживання енергії	5,4	115
Екологічні показники	52,0	43
ISO 14001 навколишнє середовище/млрд PPP\$ ВВП	0,6	79

Примітка: складено автором на основі [143]

Варто зазначити, що у розвитку інноваційної інфраструктури згідно глобального індексу інновацій у 2023 р. найгіршими є показники щодо стабільності роботи для бізнесу, інституційного середовища бізнесу, верховенства права, розвитку бізнес-середовища.

Аналізуючи показники інновацій по Україні, можемо стверджувати, що рівень інновацій до ВВП є достатньо низьким – 5-6,5%, диверсифікація внутрішньої промисловості дорівнювала індексу 0,161 у 2020 році, що на 9,13% більше, ніж у попередньому році, і еквівалентно рейтингу індикатора 54. Високотехнологічне виробництво у %, дорівнювало 18,82% від загального обсягу промислового виробництва у 2020 році, що на 2,16 процентного пункту менше, ніж у попередньому році, і еквівалентно 65-му місцю показника.

Витрати на програмне забезпечення, % ВВП, дорівнювали 0,69% ВВП у 2022 році, що на 0,23 відсоткових пункти більше, ніж у попередньому році, і еквівалентно рангу показника 4. (див. рис. 2.8 – 2.11).

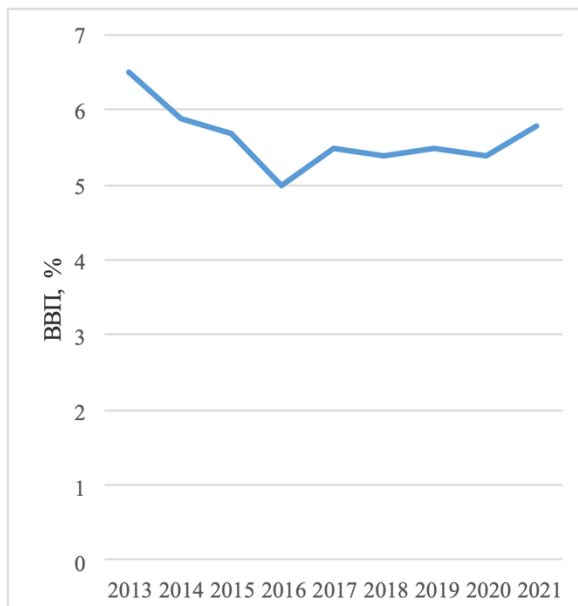


Рис. 2.8. Витрати на інновації, % ВВП

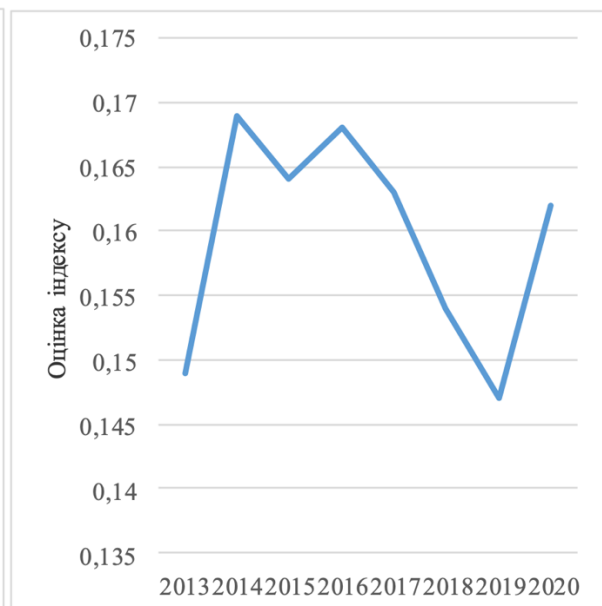


Рис. 2.9. Індекс диверсифікації внутрішньої промисловості

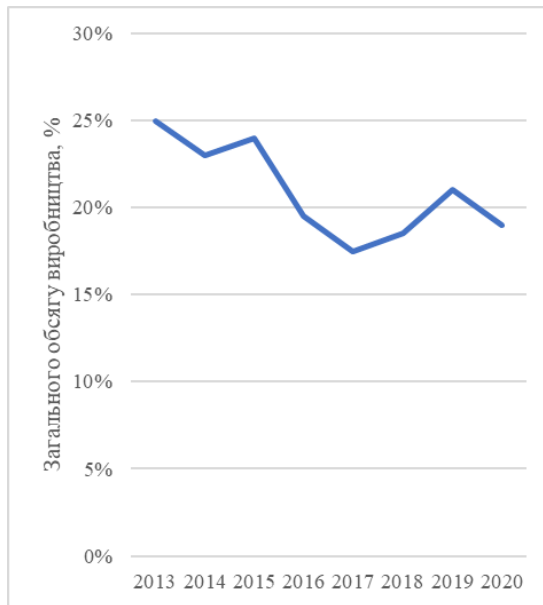


Рис. 2.10. Високотехнологічне виробництво, % до загального обсягу виробництва

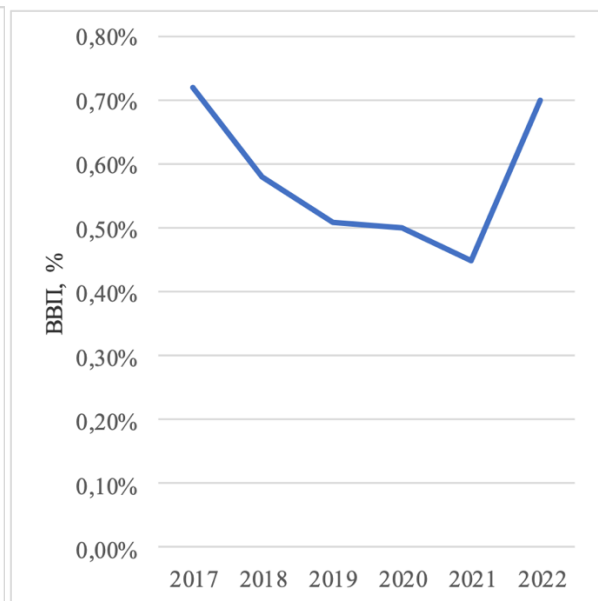


Рис. 2.11. Витрати на програмне забезпечення, % ВВП

Згідно зі Стратегією розвитку інноваційної діяльності до 2030 року [100], структурні елементи національної інноваційної екосистеми, на поліпшення умов функціонування яких спрямована Стратегія, включають:

- наукових працівників та юридичних осіб, де вони працюють (заклади вищої освіти, наукові установи тощо);
- фізичних та юридичних осіб, які створюють нові технологічні рішення, продукти, методи виробництва, види товарів і послуг, структури управління без проведення науково-технічної роботи;
- фізичних та юридичних осіб, що надають послуги під час впровадження інновацій, включаючи проектно-конструкторські роботи, дизайн, маркетинг, тренінги, юридичні та патентні послуги (організації інноваційної інфраструктури);
- юридичних осіб, які займаються впровадженням інновацій, створених як самим підприємством, так і переданих іншими суб'єктами господарювання;
- стартапи, малі, середні та великі компанії, як вітчизняні, так і іноземні;

- інвесторів, які фінансують інноваційну діяльність без безпосередньої участі в операційній діяльності, включаючи управління фондами;
- галузеві асоціації, громадські організації, міжнародні організації та установи, що надають експертну допомогу або інформаційно-консультаційну підтримку в питаннях інноваційної діяльності;
- МОН як орган, що формує та реалізує державну політику у сфері інноваційної діяльності та трансферу технологій, Мінекономрозвитку як орган, що забезпечує формування та реалізацію політики у сфері інтелектуальної власності, державно-приватного партнерства та управління інноваційною діяльністю у промисловому секторі економіки, інші органи державної влади та місцевого самоврядування, консультативно-дорадчі органи Кабінету Міністрів України, зокрема Рада з розвитку інновацій та Національна рада України з питань розвитку науки і технологій;
- установи (будь-якої форми власності), що займаються прогнозуванням економічного, науково-технічного та інноваційного розвитку та системою науково-технічної інформації.

Станом на сьогодні, в Україні створено та функціонують (згідно зі Стратегією розвитку інноваційної діяльності до 2030 року): індустріальні парки, наукові парки, технопарки, центри інновацій та технологічного трансферу, інноваційні центри, центри комерціалізації, інноваційні бізнес-інкубатори, інвестиційно-технологічні кластери, кластери, інноваційно-виробничі об'єднання, стартап-школи (організації, що надають теоретичні знання та практичні навички у сфері створення та розвитку стартапів), інкубаційні програми (програми для підтримки новостворених підприємств, спрямовані на розвиток стартапів), центри інтелектуальної власності (установи, що забезпечують реалізацію освітньо-професійних, освітньо-наукових програм та підвищення кваліфікації у сфері інтелектуальної власності), венчурні та інвестиційні фонди, центри науково-технічної та економічної діяльності тощо.



Варто зазначити, що кількість об'єктів інноваційної інфраструктури в Україні станом на 10.03.2021 була обмеженою, наприклад, налічувалося всього 24 бізнес-інкубатори на всю країну, див. табл. 2.8.

Таблиця 2.8.

Кількість об'єктів інноваційної інфраструктури України станом на  
10.03.2021 р. [100]

<b>Інноваційна інфраструктура, од.</b>	<b>2021 рік</b>
Паркова структура:	
– індустріальні	47
– наукові	28
– технологічні	16
Центри:	
– інновацій та технологічного трансферу	24
– інноваційні	22
– комерціалізації	38
Інноваційні бізнес-інкубатори	24

В Україні вже створено систему технологічних парків, яка може слугувати прикладом успішної реалізації державної інноваційної політики. Процес формування цієї системи розпочався у 2000 році з реєстрацією технологічних парків «Інститут монокристалів» та «Інститут електрозварювання імені Є.О. Патона». Наступні технологічні парки з'явилися у: 2001 році – «Вуглемаш»; 2002 році – «Напівпровідники», «Інститут технічної теплофізики», «Укрінфотех»; 2003 році – «Київська політехніка» та «Інтелектуальні інформаційні технології».

У таблиці 2.9 наведено кількість індустріальних парків у областях України на 2023 рік.

Стислий аналіз розвитку цих інноваційних структур в Україні свідчить про те, що останнім часом спостерігається зменшення темпів їх зростання та активності. Однак, досвід функціонування технопарків за останні дев'ять років підтверджує їхню важливість і ефективність у стимулюванні інноваційних процесів.

Таблиця 2.9.

## Кількість індустріальних парків у 2023 р. в Україні

Область	Кількість індустріальних парків
Київська	12
Львівська	11
Вінницька	3
Дніпропетровська	3
Донецька	3
Житомирська	3
Сумська	3
Тернопільська	3
Чернівецька	3
Волинська	2
Закарпатська	2
Івано-Франківська	2
Рівненська	2
Одеська	2
Хмельницька	2
Луганська	1
Миколаївська	1
Полтавська	1
Черкаська	1
Кіровоградська	0
Харківська	0
Херсонська	0
Чернігівська	0
Запорізька	0

Примітка: узагальнено автором за [45].

На початок 2023 року ринок індустріальних парків в Україні має наступні показники: всього зареєстровано 60 парків, з них 37 мають управляючу компанію, 23 – не мають керуючої компанії. Планується виключення з реєстру 12 парків. Працюють і мають побудованих резидентів 4 парки, ще 7 парків перебувають на стадії будівництва. Загальна кількість зареєстрованих резидентів становить 9 підприємств, з яких 2 задовольняють вимоги до учасників парку.

Варто зазначити, що найбільша кількість індустріальних парків була зосереджена на територіях у Київській області та Львівській області, в інших регіонах кількість індустріальних парків була значно меншою.

Статистика ринку індустріальних парків демонструє нерівномірність їх

знаходження у різних регіонах та громадах, а також домінування комунальної та приватної власної у їх діяльності (рис. 2.12).

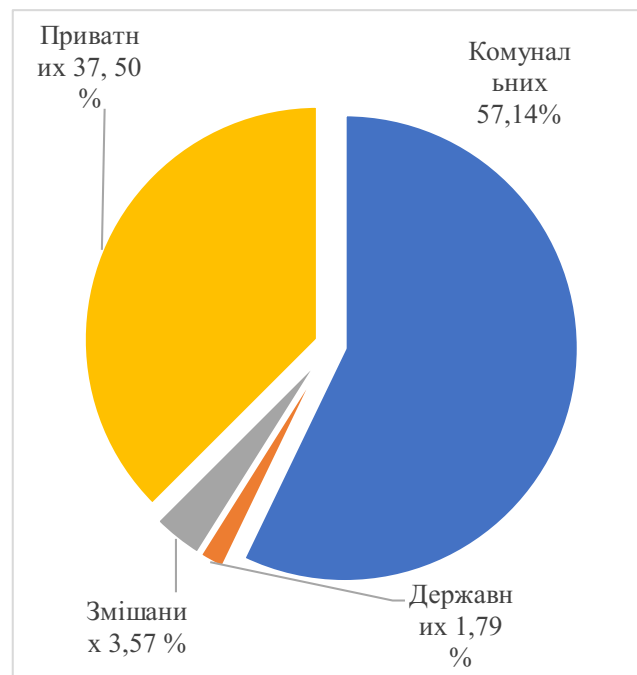


Рис. 2.12. Статистика ринку індустріальних парків в Україні у 2023 р. [33]

Інновації в наданні послуг часто вимагають державної підтримки на рівні міністерств та відомств. Міністерство цифрової трансформації України активно працює над тим, щоб кожен отримав доступ до якісних державних сервісів незалежно від того, де проживає. На загальнодержавному рівні активно пропагується цифровізація надання державних послуг, що значно полегшує забезпечення доступу до державних послуг, особливо у період пандемії.

Станом на 7 жовтня 2021 року із 1438 громад 1003 громади мають ЦНАП (70%), 435 громад не мають ЦНАП (30%), 73 громади, де заплановано створення ЦНАП до кінця поточного року (5%). На рис. 2.13 представлено стан розвитку мережі ЦНАП у територіальних громадах України [23].

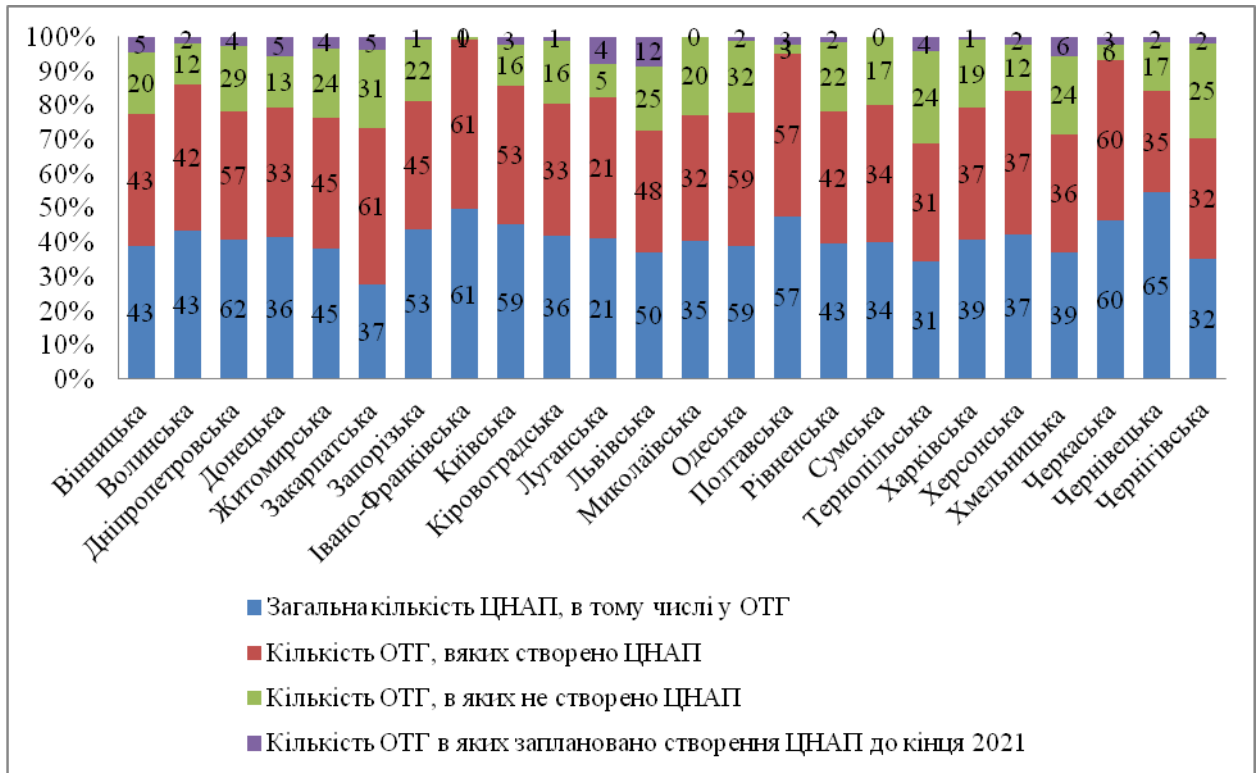


Рис. 2.13. Стан розвитку мережі ЦНАП у територіальних громадах України станом на 7 жовтня 2021 року [23]

З рисунку 2.14 видно, що більше ніж на 90 % відсотків забезпечені послугами, що надаються ЦНАП громади Івано-Франківської, Полтавської та Черкаської областей. В середньому по Україні цей показник сягає 70%, тобто 70% територіальних громад України отримують державні послуги через ЦНАПи. Однак ситуація за областями України є нерівномірною і поряд із областями, що перевищують середній рівень забезпеченості ЦНАПами, таких як Волинська, Донецька, Київська, Луганська та Херсонська, разом з вищезазначеними лідерами з розвитку ЦНАП (Івано-Франківська, Полтавська та Черкаська), існують області, забезпечені ЦНАП лише на половину: Закарпатська, Тернопільська та Чернігівська області – на 52%, 56% та 56% відповідно, що значно впливає на якість та доступність надання адміністративних послуг та розвиток інноваційної інфраструктури ТГ зазначених областей.

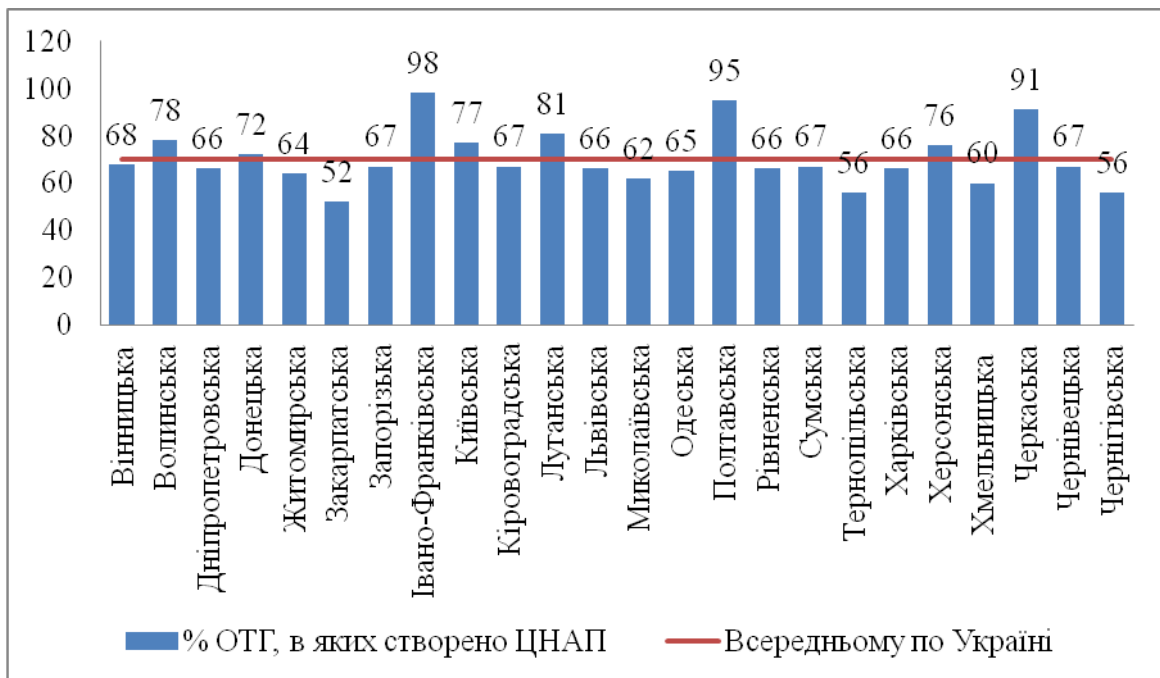


Рис. 2.14. Забезпеченість ЦНАП громад України за областями станом на 7 жовтня 2021 року [23]

За перше півріччя 2021 року 1290 ЦНАПів під'єднані до інформаційної системи, їх кількість збільшилася на 320 %. Близько 600 Центрів під'єднані до системи електронної взаємодії органів виконавчої влади. 858 точок доступу до адмінпослуг працюють із порталом Дія [25]. Планується збільшення мережі ЦНАПів, що вплине на якісну складову надання послуг та слугуватиме надійною підтримкою у процесі формування інноваційної інфраструктури територіальних громад. На державному рівні надається широкий спектр послуг в електронному та цифровому вигляді (рис. 2.15.)



Рис. 2.15. Цифрові інструменти забезпечення функціонування ЦНАП [25]

Отже, розвиток інноваційної інфраструктури та інновацій в Україні є загалом невисоким (55 місце у рейтингу інновацій у 2023 р.), якщо порівнювати з іншими державами. Аналізуючи структуру індексу інновацій у 2023 р. можна визначити, що найбільш проблемними напрямками є: інституційне середовище, відкритість ринку інновацій та інфраструктура. В територіальних громадах спостерігаються наступні проблеми розвитку: низька підприємницька активність, недостатня інноваційна спроможність та брак інноваційної інфраструктури. Діяльність різних складових інноваційної інфраструктури характеризується значною нерівномірністю її розміщення за регіонами України, зокрема Київська та Львівська області мають суттєво більш розвинену інфраструктуру, порівняно з іншими регіонами та територіями.

### **2.3. Особливості формування інноваційної інфраструктури територіальних громад в Україні**

Національна політика з розвитку територіальних громад та сучасні виклики створюють передумови для формування інноваційної інфраструктури територіальних громад, що, крім забезпечення відповідних технологічних умов, передбачає підтримку економічного розвитку громади та різноманітних економічних можливостей для всіх громадян, одночасно залучаючи інноваційний бізнес і створюючи робочі місця.

Пандемія COVID-19 яскраво продемонструвала залежність суспільства від повноцінних он-лайн систем у сфері торгівлі, державних послуг, охорони здоров'я та освіти, що підкреслює важливість створення надійної інноваційної інфраструктури для безперебійного забезпечення потреб громадян у періоди надзвичайних ситуацій. Впровадження проектів з розвитку інноваційної інфраструктури громад допоможе створити нові робочі місця, стимулюватиме економічне зростання та позитивно впливатиме на розвиток громад в цілому.

В процесі формування територіальних громад державні та місцеві органи влади повинні враховувати різноманітні фактори, що безпосередньо впливають на розвиток інноваційної інфраструктури. Вони включають вибір та впровадження інноваційних технологій у спосіб, який найкраще слугує громаді, визначення потреб, створення плану впровадження, використання можливостей залучення місцевого бізнесу та зацікавлених сторін в громаді, координацію технологій у різних взаємопов'язаних секторах, врахування державних та місцевих нормативно-правових актів та оптимізацію впровадження в умовах обмеженого фінансування.

Оскільки новостворені громади планують інвестиції в технології та інфраструктуру в новому для них середовищі, розробка скоординованого міжурядового плану дій допоможе значно підвищити ефективність цього процесу. Розробка зрозумілої державної політики та прийняття скоординованого плану дій у партнерстві з експертами з приватного сектору сприяє розвитку єдиного бачення стратегії формування інноваційної інфраструктури територіальних громад.

На сьогодні досліджено багато способів використання телекомунікаційних, енергетичних та транспортних технологій для створення інноваційної інфраструктури громад, а також широко обговорюються на законодавчому рівні питання управління даними та кібербезпекою, які супроводжують використання інноваційних інформаційних технологій. Складові інноваційної інфраструктури територіальних громад зображено на рис. 2.16.

В основу економічного розвитку громад покладено сучасну інфраструктуру широкосмугових мереж Інтернет. Широкосмуговий доступ надає можливість впровадження будь-якої інноваційної послуги в громаді, від інноваційних електричних мереж до моніторингу транспортних потоків у реальному часі, використання технологій Інтернету речей (IoT) та інших «розумних» технологій. Усі інноваційні послуги залежать від передачі даних у реальному часі та взаємодії з кінцевими користувачами для ефективного

обслуговування мешканців громади.

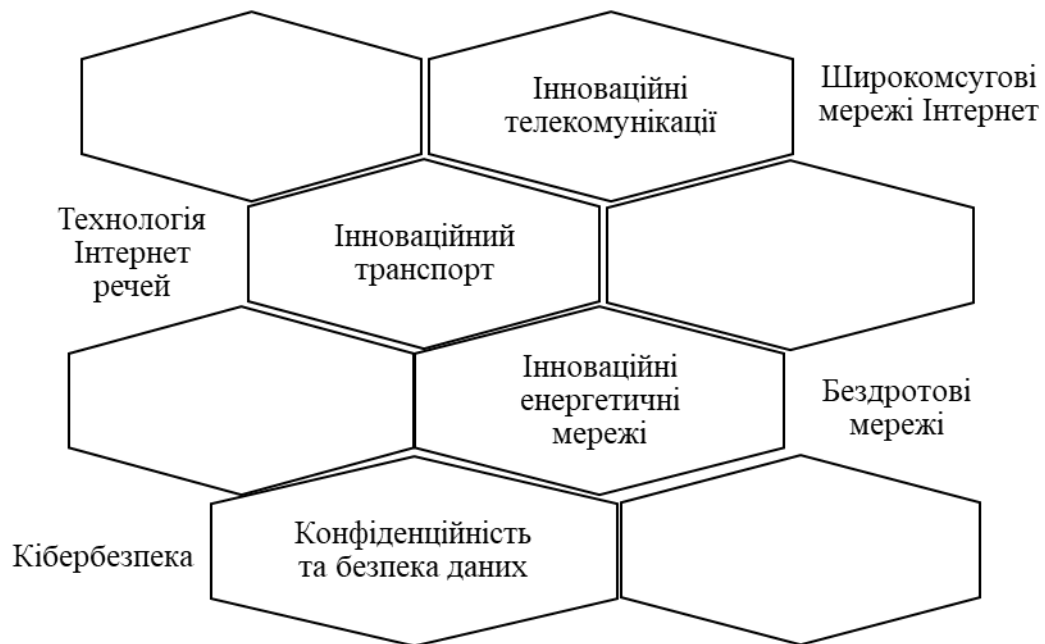


Рис. 2.16. Складові інноваційної інфраструктури територіальних громад

«Розумний транспорт» або інноваційний транспорт – це вертикальна програма Інтернету речей, яка інтегрує сучасні інноваційні технології та стратегії управління в транспортних системах. Така система часто включає підключення мультимодальних транспортних систем, датчики руху, інтегровані системи оплати проїзду, передові системи світлофорів, а також автоматичне стягнення плати за проїзд. Елементи таких систем впливають на щоденну роботу на автомагістралях та в громадському транспорті, спираючись на інформаційні системи, інноваційні технології та автоматизовані системи транспортних засобів.

Іншою складовою інноваційної інфраструктури є інноваційні електричні мережі, які забезпечують надійне та стійке функціонування енергетичних систем, необхідне для підтримки роботи інноваційних технологій. Інноваційна інфраструктура має високий рівень залежності від електропостачання систем бездротового зв'язку, електромобілів і датчиків,



які контролюють і керують використанням енергії та потоками транспорту, безпекою пішоходів, якістю повітря, громадським освітленням та багатьма іншими системами.

Функціонування інноваційної «розумної» інфраструктури залежить від даних і технологій. Зважаючи на актуальність питання захисту інформації та кібербезпеку в мережі при впровадженні інноваційної інфраструктури важливо приділити увагу конфіденційності та безпеці на початкових етапах та протягом усього процесу впровадження. Неможливість гарантування захисту даних або їх неналежне використання може мати серйозні та тривалі негативні наслідки для окремих осіб і може послабити довіру громади до уряду та інших зацікавлених сторін.

У ході дослідження виявлено, що формування наукової думки у даній сфері більше зосереджено на результатах, ніж на процесі формування інноваційної інфраструктури територіальних громад. Відповідно, ми зібрали внутрішні та зовнішні фактори, щоб прояснити, які детермінанти мають бути важливішими у процесі її формування.

У вітчизняній науковій літературі дослідниками запропоновано значну кількість підходів до визначення факторів, що впливають на впровадження інновацій, які сприяють формуванню інноваційної інфраструктури. Аналіз літературних джерел [8; 91; 111] свідчить, що на сьогодні не існує чіткої систематизації факторів, що впливають на формування інноваційної інфраструктури, особливо це стосується інноваційної інфраструктури територіальних громад. За визначенням Єгембердієва С. та ін. визначальними факторами розвитку інноваційної інфраструктури загалом є: «...внутрішні витрати на дослідження та розробки; кількість створених і використаних нових технологій та об'єктів техніки; обсяг експорту інноваційної продукції; внутрішні витрати на обладнання, кількість дослідників із науковими ступенями» [26]. Інші автори [90, с. 42], стверджують, що «наявність великих університетських дослідних центрів, які забезпечують інтелектуальним потенціалом громади, мобільність робочої сили, доступ до інвестицій,

технологічні можливості, підприємницька активність і менталітет» формують базис розвитку інноваційної інфраструктури. Авторський колектив монографії за редакцією Дибби М.І. [112] приходять до висновку, що основною детермінантою розвитку інноваційної інфраструктури є специфіка державного регулювання як інноваційної сфери в цілому, так і розвитку інноваційної інфраструктури зокрема [112, с. 37]. Для виявлення та систематизації факторів впливу на формування інноваційної інфраструктури територіальних громад у нашому дослідженні проаналізовано відповідну наукову літературу з урахуванням показників індексу «розумного» міста. Таким чином, на основі аналізу літературних джерел ми сформуваємо внутрішні та зовнішні фактори впливу на формування ІІТГ (рис. 2.17.).



Рис. 2.17. Групування факторів впливу на формування інноваційної інфраструктури територіальних громад

Серед детермінант формування інноваційної інфраструктури до внутрішніх факторів віднесено участь та зацікавленість громадян у формуванні ПТГ [154; 164; 176], лідерство [159; 169] та ресурси [166; 198; 203]. До зовнішніх факторів ми віднесли четверту промислову революцію [183], політичну волю [37] та участь зацікавлених сторін у формуванні інноваційної інфраструктури територіальних громад [193].

1. *Участь громади.* Цей фактор характеризує участь громадян або мешканців громади у прийнятті рішень на рівні ТГ, однак не лише як бенефіціарів від ухвалених рішень, які задовольняють їхні інтереси, але й виступають ініціаторами та акселераторами у цьому процесі [160]. Дослідники [191] стверджують, що для сталого розвитку громад необхідне планування та дотримання стратегічної політики розвитку, однак цей процес потребує активної участі громадянського суспільства та окремого громадянина у формулюванні та виконанні місцевої політики. Активізація участі громадян має важливе значення для посилення демократичності та ефективності політики розвитку громад. Кім Хан-Джун [157] стверджує, що планування формування інноваційної інфраструктури в наш час має бути розширене та трансформоване відповідно до сучасного стану розвитку технологій. Розвиток інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) спричинив значні зміни в суспільстві та поведінці людей у різних сферах. Для підвищення ефективності процесу формування інноваційної інфраструктури територіальних громад важливим є забезпечення участі громадян за моделлю знизу догори за допомогою експериментальних інновацій, таких як створення відкритих громадських платформ або суспільних лабораторій для залучення жителів громад до процесу формування інноваційної інфраструктури.

Дікін М. [130] наполягає на тому, що найбільшою перевагою при створенні інноваційної «розумної» громади, є прийняття урядом політичних рішень на основі суспільних рішень, сформованих громадянами. Він закликає громадян активно долучатися до питань соціальної та екологічної

справедливості в громадах через створення дорадчих груп, проведення дебатів, формування бюджетів громадянської участі та громадянських петицій.

2. *Лідерство*. Політична спроможність голови громади суттєво впливає на ефективність формування інноваційної інфраструктури територіальних громад. Лі С. [160] дослідив фактори успіху політики розвитку громад з точки зору безперервного навчання керівництва місцевих органів влади та дійшов висновку, що керівники, які навчаються протягом життя, мають вищий рівень політичної спроможності, тобто лідерські якості таких керівників є сильнішими.

Нейротті та ін. [129] зазначають, що ймовірність підвищення рівня розвитку інноваційної інфраструктури громади залежить від змінних, характерних для країни в цілому. Науковці стверджують, що лідерство впливає на політичний рівень громади, рівень політичних ризиків та рівень корупції. З метою ефективного формування інноваційної інфраструктури лідери громад повинні шукати способи зниження залежності від впровадження технологій. Вашбурн Д. та ін. [148] розглядають необхідні якості лідерів в епоху розвитку інноваційних технологій та «розумних» міст. Зокрема, підкреслюють необхідність знань та навичок у сфері ІТ та ІКТ лідерів громад для успішного формування інноваційної інфраструктури, включаючи навички довгострокового фінансового планування, навчання співробітників, підзвітності персоналу, а також у сфері стандартизації та сумісності систем.

3. *Ресурси*. Основою розбудови інноваційної інфраструктури громад є розвиток ІКТ, а саме бездротовий зв'язок, великі дані та Інтернет речей (IoT). Розвиток нових технологій реалізує те, що було неможливим у громадах в минулому. «Розумні» технології, такі як цифрові пристрої та Інтернет-мережі постійно розвивалися і поєднувалися між собою, що призвело до розвитку технологічної складової інноваційної інфраструктури «розумних міст» [199]. Тож концепція «розумного міста» поступово витіснила концепцію

«цифрового міста», яка виникла на початку обговорення ефективного вирішення проблем громад на основі ІКТ, адже має на меті управління інтегрованими містами [167]. Іншими словами, формування інноваційної інфраструктури громади за рахунок впровадження ІКТ створює передумови для у розбудови «розумних громад». Крім того, для впровадження будь-яких інновацій визначальним фактором є фінансові ресурси, тим більше коли це стосується формування інноваційної інфраструктури.

Четверта промислова революція змінила парадигму вирішення складних проблем. Відбулася децентралізація у підходах до впровадження інновацій, оскільки стало очевидним, що знання та досвід у цій сфері не притаманні сфері державного управління, а швидше специфічні для інших сфер, таких як сфера ІТ [152], штучний інтелект, інтернет речей і т.д. стають ключовими елементами розвитку інноваційної інфраструктури для створення «розумних громад», оскільки практично зливаються в єдине ціле (рис. 2.18.).

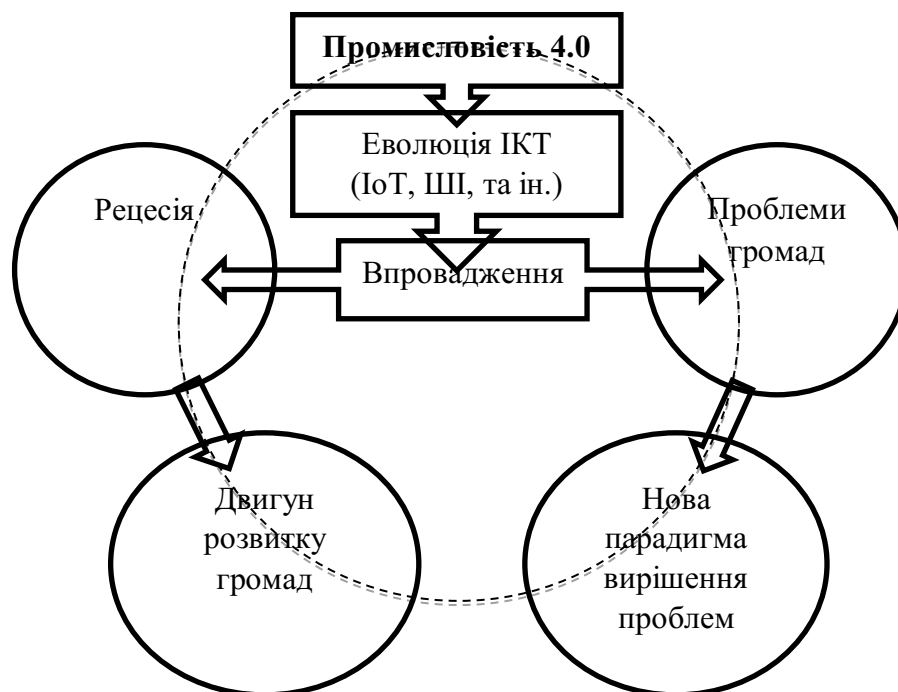


Рис. 2.18. Вплив четвертої промислової революції на розвиток громад

Примітка: сформовано автором

Наприклад, уряд Південної Кореї у відповідь на виклики четвертої

промислової революції бере активну участь у розбудові інноваційної інфраструктури та конвергенції ІКТ-технологій, що дає можливість не лише вирішувати існуючі проблеми в громаді, але й створювати передумови для економічного розвитку громад як—платформи для розбудови «розумних громад».

4. *Політична воля.* Політика розвитку інноваційної інфраструктури переважно регулюється на загальнодержавному рівні (так звана політична воля центральної влади). На рис. 2.19 відображено конфлікт інтересів загальнодержавного та місцевого рівнів у питаннях формування інноваційної інфраструктури громад, що пов'язано з політичною волею місцевого самоврядування.

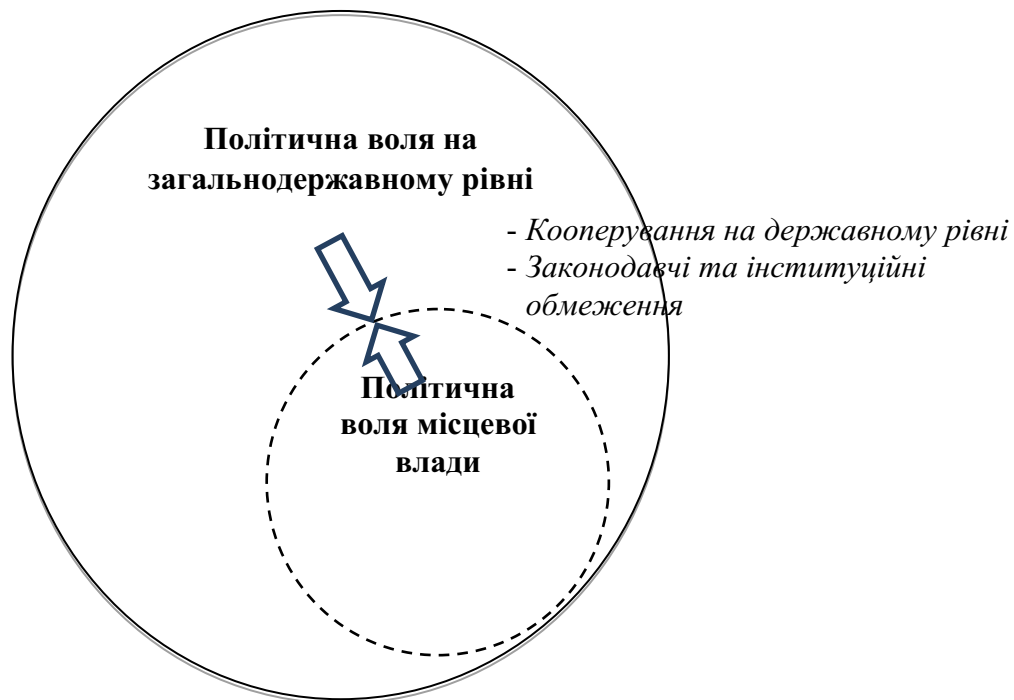


Рис. 2.19. Конфлікт інтересів загальнодержавного та місцевого рівнів

Примітки: сформовано автором

Якщо на державному рівні прийнято політику розвитку інноваційної інфраструктури громад, то і на місцевому рівні повинні бути прийняті відповідні стратегії та програми. Порядок денний урядових реформ необхідно розглядати у тісному взаємозв'язку з політичною волею місцевої влади.

5. *Зацікавлені сторони.* Оскільки розвиток концепції «розумних громад» у світі триває, вплив зацікавлених сторін, на які прямо чи опосередковано впливає формування інноваційної інфраструктури територіальних громад, також є надзвичайно важливим. Якщо розвиток традиційної інфраструктури базувався на міському плануванні та передусім відносився до державного рівня, то інноваційна інфраструктура є продуктом поєднання різних децентралізованих зацікавлених сторін. Формування інноваційної інфраструктури територіальних громад та формулювання бачення «розумних громад» вимагає інтеграції зацікавлених сторін, а їх тісна співпраця є невід'ємною складовою досягнення взаємовигідних кінцевих результатів [151]. До зацікавлених у формуванні інноваційної інфраструктури територіальних громад сторін відносять прямих та опосередкованих учасників. Прямими учасниками є громадяни та місцева влада, місцеві підприємства, а також урядовці, які безпосередньо беруть участь у формуванні інноваційної інфраструктури територіальних громад. Прямим бенефіціаром формування інноваційної інфраструктури територіальних громад є громадяни. Представники місцевої влади є основними дійовими особами у розбудові інноваційної інфраструктури територіальних громад у напрямку надання послуг громадянам. Місцеві підприємства також можуть отримувати прямі вигоди від використання інноваційної інфраструктури громади. До опосередкованих учасників процесу формування інноваційної інфраструктури територіальних громад належать постачальники інноваційних технологій і «розумних» додатків, розробники інтегрованих систем, постачальники і оператори інфраструктурних послуг, пов'язаних із створенням продуктів з доданою вартістю та продуктів для «розумних громад».

Процес інтеграції запропонованих факторів у механізм формування інноваційної інфраструктури територіальних громад зображено на рис. 2.20.

У нашому дослідженні було проаналізовано основні фактори, що впливають на формування інноваційної інфраструктури територіальних

громад, чільне місце серед яких займає участь зацікавлених сторін із використанням інноваційних цифрових технологій у процесі її розвитку.

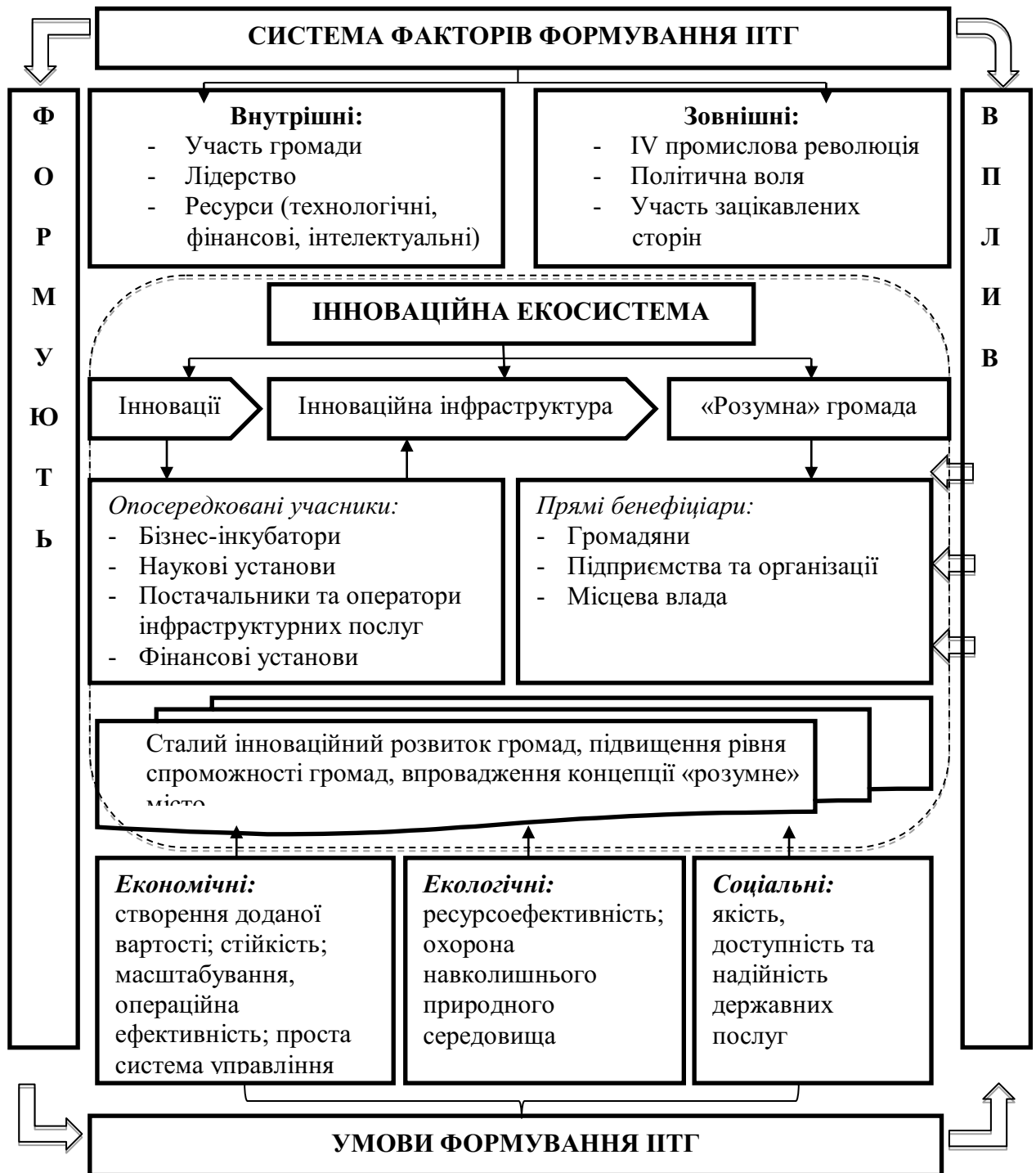


Рис. 2.20. Фактори та умови формування інноваційної інфраструктури територіальних громад

Примітка: сформовано автором



Результати дослідження можна узагальнити таким чином:

По-перше, для ефективного формування інноваційної інфраструктури територіальних громад, життєво важливими є процеси заохочення громадянської участі та налагодження різноманітних комунікаційних каналів. Кінцевою метою формування інноваційної інфраструктури територіальних громад є підвищення якості життя місцевого населення за рахунок впровадження передових ІКТ. Розробка та впровадження передових технологій не є самоціллю, а лише інструментом у процесі підвищенні рівня якості життя громадян. Тому можна сказати, що в процесі формування інноваційної інфраструктури територіальних громад важливо застосовувати політичний підхід управління «знизу – вгору», адже саме мешканці громади найкраще знають місцеві особливості, проблеми та потреби.

По-друге, участь громадян має бути гарантована через співпрацю центральних та місцевих органів влади. Фактор політичної волі, що супроводжується потужною підтримкою на державному рівні, є критичним у формуванні інноваційної інфраструктури територіальних громад. Центральні органи влади мають сформувати належне нормативно-правове та інституційне середовище, покликане мінімізувати негативні наслідки впровадження інноваційної інфраструктури територіальних громад, водночас пом'якшуючи надмірне регулювання та бюрократичні процедури у даній сфері. Для цього державні органи влади повинні виконувати функцію каталізатора та посередника, пов'язуючи представників влади з приватним сектором та громадянським суспільством, залучаючи зацікавлені сторони (прямих та опосередкованих учасників) до процесу формування інноваційної інфраструктури територіальних громад.

По-третє, формування інноваційної інфраструктури територіальних громад значною мірою залежить від застосування та розвитку передових ІКТ на початковій стадії. Тому інвестиції в дослідження та розробку «розумних» додатків, інноваційних технологій та освіти мають здійснюватися паралельно. Необхідно стимулювати розробки та комерціалізацію у сфері

таких технологій як «розумні» будівлі, «розумні» датчики, «розумний» трафік та «розумне» управління надзвичайними ситуаціями для подальшого застосування технологій нейронних мереж. Водночас необхідно розвивати інтелектуальний потенціал громад для сприйняття і використання інноваційних технологій. Впровадження інноваційної інфраструктури, ймовірно, призведе до перегляду та переосмислення адміністративних завдань, тому кадровий потенціал громади має бути готовим до нових викликів.

У міжнародному науковому середовищі щодо створення «розумних» міст та громад. Під цим терміном розуміють громади, які впроваджують інноваційні інфраструктурні рішення у життєдіяльність громад. При розбудові державної політики у сфері формування інноваційної інфраструктури територіальних громад необхідно враховувати увесь комплекс розглянутих вище факторів, не лише технологічну складову, а й складні елементи, що їх оточують (наприклад, політичну екосистему, міську інфраструктуру, тощо), адже основною метою впровадження інноваційної інфраструктури територіальних громад, в першу чергу, є задоволення потреб громадян, а розвиток технологічної складової є дієвим інструментом досягнення цієї мети.

Отже, серед ключових факторів, що впливають на розвиток інноваційної інфраструктури територіальних громад є: активність громади щодо формування відповідних інноваційних організацій; активна співпраця та партнерство між громадянами керівництвом громади та підприємствами і організаціями; розвиток інновацій та технологій та розвиток інноваційних виробництв на території громади. На розвиток інноваційної інфраструктури впливають внутрішні фактори: участь громади; лідерство; ресурси (технологічні, фінансові, інтелектуальні) та зовнішні фактори: розвиток інновацій та технологій на території, участь зацікавлених сторін та партнерство.

## Висновки до 2 розділу

1. Проаналізовано зарубіжний досвід впровадження пілотних проектів з формування інноваційної інфраструктури та згруповано їх за територіальною приналежністю із визначенням ролей ключових гравців у даному процесі. Встановлено, що у Європі важливим напрямком формування інноваційної інфраструктури є забезпечення Цілей сталого розвитку. Виділено чотири моделі участі держави у формуванні інноваційної інфраструктури.

Перша модель – Модель мінімальної участі держави застосовується у таких країнах, як: Кенія (Конза), Південна Африка (Smart Mobility Lab), Японія (Woven City), Швеція (Kista Science City). Характеристики моделі: державний сектор відіграє мінімальну роль у визначенні інноваційного проєкту та учасників формування інноваційної інфраструктури. Друга модель – Модель фасилітатора застосовується у таких країнах, як: Китай (Алібаба Сіті Брейн), країни ЄС. Характеристики моделі: державний сектор відіграє основну роль у сприянні вирішенню окремих завдань формування інноваційної інфраструктури.

Третя модель – Модель лідерства держави застосовується у таких країнах, як: Дубаї (Смарт Дубаї), Розумне місто Гонконг, Бразилія (Кутіріба). Характеристики моделі: державний сектор є активною стороною, яка не чекаючи змін на ринку, розробляє політики та моделі розвитку, ініціює впровадження інноваційних рішень та здійснює управління постачанням послуг субпідрядників. Четверта модель – Модель акселератора, застосовується у таких країнах, як: Австралія, Велика Британія (Манчестер Сіті, Мілтон Кейнс), Канада, США. Характеристики моделі: якій державний сектор фактично є рушійною силою процесу створення інноваційних платформ і компонентів інноваційної інфраструктури.

2. Визначено ключові фактори, що впливають на розвиток інноваційної інфраструктури територіальних громад, серед яких: активність громади щодо

формування відповідних інноваційних організацій; активна співпраця та партнерство між громадянами керівництвом громади та підприємствами і організаціями; розвиток інновацій та технологій та розвиток інноваційних виробництв на території громади. На розвиток інноваційної інфраструктури впливають внутрішні фактори: участь громади; лідерство; ресурси (технологічні, фінансові, інтелектуальні) та зовнішні фактори: розвиток інновацій та технологій на території, участь зацікавлених сторін та партнерство.

3. Визначено, що розвиток інноваційної інфраструктури та інновацій в Україні є загалом невисоким (55 місце у рейтингу інновацій у 2023 р.), якщо порівнювати з іншими державами. Аналізуючи структуру індексу інновацій у 2023 р. констатується, що найбільш проблемними напрямками є: інституційне середовище, відкритість ринку інновацій та інфраструктура. В територіальних громадах спостерігаються наступні проблеми розвитку: низька підприємницька активність, недостатня інноваційна спроможність та брак інноваційної інфраструктури.

Основні результати, отримані в розділі 2, опубліковані в працях [40], [43], [44].

### РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ІННОВАЦІЙНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

### 3.1. Потенціал управління розвитком інноваційної інфраструктури територіальних громад

У другому розділі визначено проблеми управління розвитком інноваційної інфраструктури територіальних громад. Узагальнивши їх, визначимо потенціал публічного управління розвитком інноваційної інфраструктури територіальних громад.

Євроінтеграція та децентралізація сприяють вирішенню ряду проблем та визначенню перспектив публічного управління сталим розвитком регіонів України, зокрема через затвердження та реалізацію довгострокових стратегій в кожній області. Метою державної та регіональних стратегій розвитку є розбудова ефективного багаторівневого врядування в регіонах на основі визначених інституційних, організаційних та фінансових засад.

В науковій літературі визначено загальні проблеми публічного управління розвитком територіальних громад, наприклад серед найбільших проблем – конституційне та законодавче регулювання процесів децентралізації влади в Україні, що передбачає не чітку розмежованість повноважень між органами влади по горизонталі та вертикалі [106]. Як показує проведений аналіз стратегічних документів розвитку регіонів та територій, в ході якого виявлено ряд проблем публічного управління, саме недостатня розмежованість повноважень зумовлює неузгодженість, суперечливість дій органів публічного управління, що в свою чергу позначається на рівні інфраструктурного забезпечення інноваційної діяльності, як наслідок рівні соціально-економічного розвитку територій в процесі децентралізації.

Серед основних суперечностей інституціонального типу системи адміністративно-територіального устрою, що впливає на ефективність публічного управління інноваційним розвитком територіальних громад, варто виділити:

1. Між органами державної влади територіального рівня та базовими органами місцевого самоврядування.

2. Між структурами територіального управління у складі державних органів.

3. Між громадянами та органами публічної влади [83].

У монографії [55, с.196-197] досліджено проблеми впровадження інноваційної діяльності на рівні територій в контексті публічного управління та їх вплив:

1. Недостатня готовність громадян до значних змін у традиційному укладі життя, пов'язана з неоднозначністю і відсутністю чіткого розуміння реформ, їх переваг та необхідності для кожного громадянина, а також низьким рівнем інформованості.

2. Децентралізація відбувається одночасно з іншими реформами у судовій, освітній та медичній сферах, що ускладнює її сприйняття громадою та формує упереджене ставлення до неї.

3. Несприятлива законодавча база, не адаптована до сучасних реформ, потребує негайного перегляду та змін. Відсутність чіткої нормативно-правової фіксації окремих положень, що стосуються реформ, знижує їх ефективність і уповільнює процес впровадження.

4. Недостатність професійно підготовлених кадрів для реалізації законодавчих норм адміністративної реформи та управління місцевими територіальними громадами.

5. Низький рівень довіри населення до влади та реформ, які вона впроваджує.

Вказані проблеми простежується в публічному управлінні впровадженням інновацій у всіх областях України. Фактично проблеми

відсутності достатнього рівня компетентності органів публічного управління, низька залученість громадян в процеси соціально-економічного розвитку громад через сталу культуру низької участі у політичному, економічному, соціальному розвитку країни, правові проблеми, відсутність ефективних механізмів систематизації процесів взаємодії стейкхолдерів при реалізації інноваційної складової розвитку територій є вихідними для ймовірних викликів для впровадження інноваційної діяльності на рівні окремих територіальних утворень.

Оцінку проблем публічного управління розвитком інноваційної інфраструктури територіальних громад здійснено на основі аналізу Стратегічних документів в розрізі окремих регіонів, де містяться основні сильні та слабкі сторони розвитку областей, які суттєво позначаються на ефективності управління. Для цього, проаналізовано Стратегії визначено основні проблеми, що негативно позначаються на публічному управлінні, та потенціал (в контексті сильних сторін), що позитивно впливатиме на публічне управління в розрізі регіонів (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Проблеми та потенціал управління розвитком інноваційної інфраструктури територіальних громад

Регіон	Проблема	Потенціал
Волинська область	1. Дотаційність бюджету Волинської області, значне соціальне навантаження бюджетів області при вкрай недостатніх обсягах бюджетів розвитку. 2. Значні диспропорції у розвитку сільських та міських територіальних громад (інженерно-технічні комунікації та організація побуту мешканців), де проживає більшість жінок	1. Активний розвиток одиниць місцевого самоврядування базового рівня. Створено 51 ОТГ. 2. Впроваджені інформаційно-телекомунікаційні системи регіонального рівня в місцевих органах виконавчої влади та органах місцевого самоврядування. 3. Зростання бюджетної самостійності громад у зв'язку із децентралізацією влади, проведення адмінреформи.
Житомирська область	1. Територіальні диспропорції у розвитку громад. 2. Недостатня активність окремих територіальних громад щодо	1. Успішна реалізація реформи децентралізації влади та формування фінансово спроможних територіальних громад області..

Продовження табл. 3.1

	<p>реалізації проектів регіонального розвитку зокрема інфраструктурних та отримання фінансування з державного бюджету.</p> <p>3. Майже відсутній інтерес бізнесу в співфінансуванні проектів регіонального розвитку, спрямованих на розвиток територій та людського капіталу.</p> <p>4. Невикористані можливості ефективного управління майновими ресурсами державної та комунальної форми власності для розвитку бізнесу.</p>	<p>2. Реалізація механізмів соціального партнерства та партнерства з бізнес спільнотою.</p> <p>3. Соціально-суспільна стабільність та громадянська активність</p>
Львівська область	<p>1. Наявність внутрішньо регіонального дисбалансу розвитку економіки, дорожньо транспортної інфраструктури, соціальної сфери, що залежить від узгодженості суб'єктів публічного управління.</p> <p>2. Диспропорції соціально-економічного розвитку адміністративно-територіальних одиниць області.</p> <p>3. Недостатній рівень фінансової спроможності адміністративно-територіальних одиниць області.</p>	<p>1. Зростання рівня громадської активності.</p> <p>2. Успішне завершення адміністративно-територіальної реформи.</p> <p>3. Посилення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування через механізм співпраці.</p>
Тернопільська область	<p>1. Диспропорції соціально-економічного розвитку адміністративно-територіальних одиниць області. Спостерігається високий рівень диференціації серед територіальних громад області.</p>	<p>1. Завершення адміністративно-територіальної реформи та децентралізації влади</p>

Примітка: складено автором за даними [96; 97; 98; 99]

Волинська область. Впроваджені інформаційно-телекомунікаційні системи регіонального рівня в регіоні забезпечують реалізацію потенціалу навчання та проведення тренінгів щодо розвитку компетентностей органів місцевого самоврядування. Зокрема, до ІКТ належать: «система відео конференцв'язку; корпоративна електронна пошта; електронний документообіг між облдержадміністрацією, усіма райдержадміністраціями, органами місцевого самоврядування області, територіальними підрозділами



міністерств, інших центральних органів виконавчої влади в області, застосування електронних цифрових підписів в електронному документообігу; електронні системи організації роботи ЦНАП із застосуванням електронних цифрових підписів; системи електронних черг у ЦНАПах; веб-сайт «Адміністративні послуги органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування області», підключення до Інтернету органів виконавчої влади та місцевого самоврядування обласного і районного рівнів» [96, с.132-133].

Зростання бюджетної самостійності громад Волинської області формує потенціал для розвитку туризму, активного розвитку одиниць місцевого самоврядування базового рівня, впровадження інформаційно-телекомунікаційних систем регіонального рівня, інвестування у наявні інвестиційно привабливі об'єкти промислової нерухомості та земельні ділянки для інвестування. Зростання бюджетної самостійності громад у зв'язку із децентралізацією влади, проведення адмінреформи також сприяє скороченню рівня прояву слабких сторін: 1) незадовільного стану автомобільних доріг регіонального та місцевого значення; 2) незначному використанню природного та культурного потенціалу для розвитку туризму, відсутності комплексного туристичного продукту; 3) високого рівня безробіття та значної тіньової зайнятості; 4) неповного охоплення області стабільним сигналом цифрового телебачення та низької якості доступу до Інтернету в деяких сільських районах; 5) значних розбіжностей у розвитку сільських і міських громад (інфраструктурні комунікації та життєві умови мешканців), які особливо стосуються жінок, що складають більшість населення; 6) недостатнього доступу до якісної освіти у сільській місцевості; 7) дотаційності бюджету Волинської області, значного соціального навантаження бюджетів області при вкрай недостатніх обсягах бюджетів розвитку.

Серед основних проблем публічного управління сталим розвитком Волинської області – різносторонність дій суб'єктів управління, відсутність

єдино визначного бачення розвитку, комплексності розвитку, єдності у визначенні пріоритетних цілей сталого розвитку. Для прикладу, у Стратегії Волинської області вказано наступне: «Ефективність розвитку і функціонування територіальних громадах і регіону в цілому залежить, в першу чергу, від управління цим процесом. Різносторонні дії всіх суб'єктів повинні бути об'єднані в одне русло, здійснюватися в комплексі, щоб їхні цілі і завдання стали єдиною ціллю – забезпечення сталого розвитку територіальних громад, зокрема та регіону в цілому» [96, с. 149]. Проблемними питаннями управління є також: потреба у налагодженні та розвитку механізмів фінансової підтримки розвитку малого та середнього бізнесу; потреба в активізації діалогу між представниками бізнесу, органів влади, громадськості.

Впровадження Стратегії сталого розвитку Волинської області передбачає комплексний механізм, який охоплює місцеве самоврядування, публічні фінанси і міжбюджетні відносини. Головною метою є налагодження ефективної взаємодії між усіма учасниками регіонального розвитку для успішної реалізації заходів, проектів і ініціатив, спрямованих на досягнення стратегічних цілей розвитку регіону [96, с. 159].

Ключовими інструментами для досягнення поставлених цілей є програми соціально-економічного та культурного розвитку територіальних громад, обласні цільові програми і стратегії розвитку. Їх впровадження спрямоване на системне вирішення короткострокових, середньострокових та довгострокових викликів, забезпечує прозорість і обґрунтованість вибору завдань для реалізації на різних етапах розвитку регіону.

Важливим аспектом є забезпечення координації процесу реалізації Стратегії, яку здійснюватиме обласна державна адміністрація. Вона буде надавати організаційну та методологічну підтримку усім учасникам регіонального розвитку – ініціаторам та виконавцям проектів, сприяючи спільним напрямкам діяльності для досягнення стратегічних цілей на регіональному та місцевому рівнях [96, с. 160].

Основний потенціал Житомирської області полягає у успішній імплементації реформ децентралізації влади та утворенні фінансово стабільних територіальних громад. Це досягається завдяки участі у загальнодержавних інвестиційних форумах, що відкривають нові можливості. Інвестиційні програми на державному рівні (галузеві та секторальні) додатково фінансують розвиток регіону та допомагають зменшити територіальні нерівності у розвитку громад.

Важливими аспектами є поліпшення мережі доріг державного значення, що проходять через область, а також реалізація програм, спрямованих на підвищення якості цих доріг. Це сприятиме зростанню конкурентоспроможності громад і покращенню їх економічного стану. Позитивна динаміка попиту на сільськогосподарську продукцію, зокрема органічну, також стимулює активність громад, збільшує обсяги виробництва та надходження до бюджетів, сприяючи загальному економічному розвитку регіону [97, с. 186].

Проте серед найважливіших викликів для Житомирської області залишається поглиблення диспропорцій у розвитку інвестиційного потенціалу, що спричиняє стійку нерівномірність розподілу інвестицій між адміністративно-територіальними одиницями та територіальними диспропорціями у розвитку громад.

Однією з оперативних цілей в межах стратегічного розвитку Житомирської області є ціль «2.4. Цифрова трансформація, електронні адміністративні послуги, професійні кадри – основа ефективного врядування» [97]. Таким чином, основний стратегічний інструмент публічного управління області – узгодження інтересів сторін, цифровізація їх діяльності, розвиток компетентності персоналу. На шляху до спроможної громади та ефективного управління нею важливим етапом є цифрова трансформація та наявність кваліфікованих управлінських кадрів. В сучасній конкурентній епохі це особливо актуально, оскільки цифрові технології стають основою для управління економічним та соціальним розвитком

громад. Першочерговою умовою є забезпечення доступу до широкопasmового і швидкісного Інтернету в усіх громадах, а також створення відкритих Wi-Fi зон для максимального охоплення населення.

Однак не менш важливим є розвиток цифрових комунікацій у громадах, що дозволить покращити доступ до адміністративних послуг та збільшити їхню електронізацію. Для цього потрібно також підвищити компетентність управлінських кадрів та цифрову грамотність жителів громади. Це дозволить поступово перевести адміністративні послуги в електронний формат і зробити їх доступними для більш широкого кола користувачів.

Цифрова трансформація також сприятиме активізації участі громадян у регулюванні економічного, соціального та культурного розвитку. Створення електронних комунікативних платформ в органах місцевого самоврядування дозволить встановити ефективне горизонтальне і вертикальне співробітництво, координацію та зворотній зв'язок з іншими органами влади. Це відкриє можливості для проведення віртуальних зустрічей, семінарів і нарад з актуальних питань, таких як життєдіяльність громади, партнерство з сусідніми громадами, інвестиції в розвиток та участь бізнесу у соціальних проектах.

Все це обумовлює вибір цифрової трансформації як пріоритетної мети, що дозволить забезпечити ефективне врядування в громадах, впровадження нових прогресивних механізмів управління, заснованих на прозорості та широкій участі зацікавлених сторін у прийнятті та реалізації рішень.

Для реалізації оперативної цілі визначено такі завдання [97, с. 226]:

1. Формування цифрової інфраструктури.
2. Забезпечення цифрових комунікацій.
3. Поліпшення доступності адміністративних послуг.
4. Забезпечення професійного розвитку посадових осіб місцевого самоврядування і депутатів місцевих рад та набуття ними цифрових компетенцій.

## 5. Створення умов для набуття цифрових навичок жителями громад.

Реалізація намічених завдань передбачає комплексний підхід до розвитку громад, який включає наступні напрямки:

- забезпечення усіх населених пунктів громад широкопasmовим Інтернетом із швидкістю від 100 Мбіт/с,
- підключення рад, соціальних закладів та комунальних установ до широкопasmового і швидкісного Інтернету та створення відкритих Wi-Fi зон,
- створення каналів для прокладання волоконно-оптичних кабелів зв'язку під час ремонту інфраструктури,
- впровадження систем відеоспостереження для забезпечення безпеки,
- підтримка операторів у оформленні дозволів на розміщення телекомунікаційного обладнання,
- розвиток електронної взаємодії з електронними інформаційними ресурсами та базами даних,
- переведення адміністративних послуг в електронний формат та їх доступність через мобільні додатки,
- впровадження системи внутрішнього та зовнішнього електронного документообігу,
- створення електронних платформ для комунікацій і партнерства між органами місцевого самоврядування та електронних архівів комунальних установ,
- забезпечення доступності електронних ресурсів для осіб з інвалідністю,
- підвищення кваліфікації посадових осіб органів місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад.

Усі ці заходи спрямовані на створення сприятливих умов для розвитку громад та підвищення якості життя їхніх мешканців, залучення громадських організацій, бізнесу та експертів до вирішення важливих проблем і розвитку місцевого самоврядування [97, с. 226-227].

Оцінка проблем публічного управління Львівської області вказує про відсутність узгодженості дій у різних сферах управління сталим розвитку регіону, що призводить до дисбалансу розвитку економіки, дорожньо-транспортної інфраструктури, соціальної сфери. Цю проблему можливо вирішити завдяки посиленню євроінтеграційних процесів, зокрема зовнішньоекономічних зв'язків між Львівською областю та країнами-членами ЄС, використанню транзитно-транспортного потенціалу Львівщини [98].

Серед потенціалу – успішне завершення адміністративно-територіальної реформи, що сприятиме розвитку регіонального метрополійного центру міжобласного значення – міста Львова, зростанню рівня громадської активності.

Серед викликів Львівської області в сфері публічного управління – проблема консолідації ресурсів для вирішення пріоритетних проблем, наявність значних диспропорцій у розвитку територій та адміністративно-територіальних одиниць області, що може бути вирішено через посилення міжнародної та міжрегіональної співпраці, обміну знаннями та досвідом подібного управління ресурсами. Ще одним викликом є незадовільний рівень фінансової спроможності територіальних громад, яке потребує подальшої децентралізації системи управління та розширення власних повноважень органів місцевого самоврядування. Ця ініціатива сприятиме не лише покращенню управління фінансовими ресурсами, а й значному поліпшенню стану об'єктів соціальної інфраструктури, що в свою чергу сприятиме зменшенню диспропорцій у розвитку різних територій та адміністративно-територіальних одиниць області.

Розвиток компетентностей органів місцевого самоврядування становить суттєвий виклик для Львівської області у контексті зміцнення інноваційного розвитку. Тому належною є ініціатива створення структури для координації та підтримки інноваційних проєктів на базі Львівської

обласної державної адміністрації, а також розширення програмних ресурсів обласного бюджету для сприяння інноваційному розвитку.

У зусиллях створення сприятливих інвестиційних умов для бізнесу у Львівській області ключовим напрямком є підвищення інституційної спроможності органів виконавчої влади і місцевого самоврядування у справах інвестиційного супроводу. Це можна досягти шляхом розвитку інфраструктури підтримки підприємництва, системи інституцій залучення та супроводу інвесторів, включаючи покращення інформаційного забезпечення інвестиційних процесів.

Серед стратегічних цілей Львівської області – збалансований просторовий розвиток, що залежить від ефективності публічного управління та рівня розвитку інфраструктури територіальних громад. Серед проблем інфраструктурного розвитку виділяється недостатній рівень інформаційно-технологічного забезпечення адміністративно-управлінських процесів органів місцевого самоврядування на регіональному і базовому рівнях. Впровадження інформаційно-комунікаційних технологій сприятиме зміцненню співробітництва між органами місцевого самоврядування, зокрема міжмуніципального, та підвищенню ефективності управлінських рішень місцевих виконавчих органів і органів місцевого самоврядування завдяки покращенню технологічної якості системи просторового планування в регіоні.

Потенціал публічного управління сталим розвитком Львівської області включає інституційне забезпечення реалізації стратегії через наступні напрями:

- організація координації заходів для ефективного реалізації Стратегії, включаючи чіткий розподіл повноважень, усунення дублювання у процесі управлінських рішень та покращення співпраці між всіма рівнями влади на регіональному та місцевому рівнях,

- надання державної підтримки та стимулювання взаємодії органів місцевого самоврядування різних територіальних рівнів під час вирішення

спільних питань місцевого та регіонального рівнів за допомогою інструментів співробітництва між територіальними громадами,

- завершення розроблення або оновлення схем територіального планування, включаючи генеральні плани та схеми розвитку на рівні регіону, міст та інших населених пунктів,

- створення системи взаємопов'язаних програмних документів з розвитку регіону, їх узгодження з генеральними планами територіального розвитку на місцевому, регіональному та загальнодержавному рівнях.

Публічне управління Тернопільської області також характеризується рядом проблем та потенціалом, подібних та дещо відмінних порівняно з іншими регіонами. На сьогоднішній день особливістю процесу децентралізації в Україні є те, що одночасно відбувається реформування інституту місцевого самоврядування, адміністративно-територіального устрою та державної регіональної політики. Важливу роль у цьому процесі відіграє адміністративно-територіальна реформа, спрямована на створення економічно стійких громад. В результаті реформи адміністративно-територіального устрою в Тернопільській області було створено 3 нових райони та 55 громад, а 25 жовтня 2020 року відбулися місцеві вибори до новостворених органів місцевого самоврядування на оновленій територіальній основі. Важливим завершенням реформи стало прийняття законодавчої та правової бази для реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади у 2021 році і подальших періодах [99].

Під час аналізу стратегій розвитку Волинської, Львівської, Житомирської та Тернопільської областей стало очевидним, що ключовим аспектом формування ефективної системи публічної влади є ідентифікація проблем, що присутні у стратегіях сталого розвитку. Ці проблеми включають незгодженість і суперечливість у діях, дублювання повноважень, недостатній рівень комунікації та співпраці, недостатній розвиток ІКТ, а також диспропорції у соціально-економічному розвитку адміністративно-територіальних одиниць та різний рівень компетентностей інтеграції у



транскордонні зв'язки. Для вирішення цих проблем необхідно визначити основні інституційні, організаційні та фінансові механізми через проекти розвитку органів публічного управління, зокрема інфраструктурні та міжмуніципальні ініціативи, а також співпрацю в транскордонному контексті. Відсутність чітко побудованого механізму публічного управління призводить до подвійного адміністрування, дублювання повноважень між органами державної влади та місцевим самоврядуванням, що в свою чергу сприяє неефективності делегованого управління. Потенціал публічного управління в досягненні сталого розвитку регіонів вимагає активної розробки та впровадження стратегій, які враховують ключові виклики та можливості їх вирішення за участю всіх зацікавлених сторін.

Основними проблемами розвитку інноваційної інфраструктури залишаються:

1. Обмеження попиту на інноваційну продукцію та інновації загалом у зв'язку зі складною економічною ситуацією та війною, що суттєво гальмує розвиток інноваційної інфраструктури.

2. Обмеження фінансування інноваційних проектів державою та територіальними громадами.

3. Низька активність громадянського суспільства щодо розвитку інноваційної інфраструктури.

4. Законодавчі обмеження та неефективність реалізації інноваційних стратегій, що затверджені на рівні держави.

5. Низька комерціалізація інновацій.

Для вирішення проблемних питань щодо розвитку інноваційної інфраструктури необхідних є реалізація наступного комплексу заходів:

1. Створення реальної державної підтримки у розвитку інноваційної інфраструктури (фінансової, інформаційної, налагодження партнерства між органами влади та ініціативними організаціями у цій сфері).

2. Впровадження інструментів бюджетного фінансування інноваційної інфраструктури та інновацій, а саме: пряме фінансування, кредитування,

субсидування та податкових пільг.

3. Пряме фінансування інноваційних та наукомістких галузей, популяризація професій, що впливають на розробку нових технологій та розвитку освіти у цій сфері.

4. Стимулювання державних замовлень на окремі інноваційні продукти та технології а також науково-дослідні роботи.

5. Впровадження страхування інвестиційних та інноваційних ризиків.

6. Внесення змін до законодавства, зокрема Закону України “Про інноваційну діяльність” [187] та інших нормативних документів.

Потенціалом розвитку інноваційної інфраструктури територіальних громад є:

1. Приватний бізнес та виробництва, які можуть сприяти розвитку інноваційної інфраструктури.

2. Наявність партнерів в Україні та за кордоном для вивчення їх досвіду та можливої кооперації в розвитку інноваційної інфраструктури.

3. Можливості грантового фінансування на розвиток інноваційної інфраструктури.

Для удосконалення розвитку інноваційної інфраструктури на рівні територій областей необхідно:

1. Впровадити та активізувати систему кооперації місцевих органів влади із стейкхолдерами технопарків та інших інноваційних організацій.

2. Стимулювати розвиток інноваційної інфраструктури територій, а саме: венчурних фондів, інжинірингових та коворкінг центрів.

3. Активацію системи бізнес-ангелів, як однієї із форм підтримки інноваційної та інвестиційної діяльності територій.

4. Активний фандрайзинг територіальної громади до міжнародних та національних фондів з метою розвитку інноваційної інфраструктури.

5. Впровадження венчурного фінансування.

Впровадження у систему кооперації місцевих органів влади із стейкхолдерами технопарків. Під технопарком розуміють спеціалізований

науково-виробничий територіальний комплекс, на базі якого створюються сприятливі умови для розвитку інноваційної діяльності, становлення малих і середніх наукомістких підприємств за допомогою надання суб'єктам інноваційної діяльності в користування приміщень, і обладнання, фінансової та кадрової допомоги, необхідних послуг. Виражений територіальний та науково-виробничий характер технопарку відрізняє його від бізнес-інкубатора. Технопарк може виконувати роль одного із головних ініціаторів інноваційної діяльності в межах територіальної громади.

Інжинірингові фірми спеціалізуються на створенні інновацій та інноваційних проектів на основі об'єднання декількох інших фірм, наукових організацій, що також робить їх важливими елементами інноваційної інфраструктури.

Що ж стосується коворкінг центрів, то вони також є важливим організаційними елементом інноваційної інфраструктури, адже створюють умови для об'єднання і роботи творчої молоді, а також реалізації їх інноваційних ідей за підтримки різних спеціалістів, які працюють консультантами і таких центрах.

Діяльність бізнес-ангелів є одним із перспективних варіантів розвитку інноваційної інфраструктури територіальних громад, адже бізнес-ангели (business angels) – це інвестори, які вкладають власні кошти та час у численні інноваційні розробки та перспективні проекти з метою підтримки молодих компаній (стартапів), тобто роблять «ангельські інвестиції». На практиці бізнес-ангелом може бути приватний венчурний інвестор, що володіє вільними коштами і підприємницьким досвідом, готовий до високих ризиків інвестування.

Головна особливість венчурного інвестування полягає в тому, що «ризикові підприємства не повинні повертати венчурним компаніям інвестовані ними кошти. Венчурне інвестування здійснюється в розрахунок не на відсоток і не на регулярні доходи на інвестований капітал, а на розвиток самих ризикових підприємств, їх інновацій і дохід від підвищення

ціни акцій або масового випуску нових акцій успішних венчурних підприємств (інкорпорування) і розміщення їх через фондові біржі» [56]. Економічна сутність інвестування бізнес-ангелів полягає в тому, що вони вкладають гроші в обмін на частку в статутному капіталі юридичної особи, а при високій капіталізації компанії, вони свою частку продають, найчастіше великим венчурним фондам і іншим зацікавленим особам. Іншими словами, бізнес-ангел не має на меті займатися бізнесом або керувати створеною юридичною особою, він прагне дочекатися капіталізації бізнесу, а потім реалізувати свою частку в ньому, щоб отримати прибуток, що значно перевищує вкладені (інвестовані) кошти.

Отже, потенціалом управління розвитком інноваційної інфраструктури територіальних громад є: приватний бізнес та виробництва, які можуть сприяти розвитку інноваційної інфраструктури; наявність партнерів в Україні та за кордоном для вивчення їх досвіду та можливої кооперації в розвитку інноваційної інфраструктури; можливості грантового фінансування на розвиток інноваційної інфраструктури. Для розвитку потенціалу необхідно: впровадити та активізувати систему кооперації місцевих органів влади із стейкхолдерами технопарків та інших інноваційних організацій; стимулювати розвиток інноваційної інфраструктури територій, а саме: венчурних фондів, інжинірингових та коворкінг центрів. активізувати системи бізнес-ангелів як однієї із форм підтримки інноваційної та інвестиційної діяльності територій; впровадити проактивний фандрайзинг територіальної громади до міжнародних та національних фондів з метою розвитку інноваційної інфраструктури; впровадити венчурне фінансування.

### **3.2. Перспективи реалізації стратегічного плану розвитку інноваційної інфраструктури територіальних громад**

Процес публічного управління інноваційною діяльністю територіальних громад передбачає послідовну реалізацію комплексу управлінських

економічних, організаційних, фінансових заходів, що є компонентами політики забезпечення сталого розвитку [12].

Публічне управління впровадженням інновацій та розвитком інноваційної інфраструктури на рівні територіальних громад потребує використання комплексного підходу, що ґрунтується на передовому зарубіжному досвіді розробки управлінських моделей, насамперед європейської моделі багаторівневого управління, що було розглянуто у попередньому розділі дисертаційного дослідження. Особливості стратегічного вибору євроінтеграції вимагають, щоб концептуальні засади реформування управління інноваційним розвитком територій в Україні відповідали європейським нормам і стандартам територіального управління. Цей підхід передбачає впровадження нових, апробованих у світовій практиці організаційних та інституційних механізмів і інструментів для реалізації регіональної політики. Він спрямований на диверсифікацію джерел фінансування, впровадження новаторських підходів до алокації бюджетних коштів та стимулювання фінансування регіонального розвитку. Такий підхід також сприятиме розширенню можливостей регіонів у залученні приватного капіталу та коштів міжнародних фондів для реалізації регіональних та міжрегіональних проектів.

На основі проведеного аналізу міжнародного досвіду та кращих прикладів національних проектів територіального розвитку доцільно звернутися до розробки концептуальних підходів стратегічного управління процесами розвитку інформаційної інфраструктури територіальних громад.

У дисертаційному дослідженні пропонується розробити чернетку стратегічного плану впровадження проектів розвитку інноваційної інфраструктури територіальних громад. Місією стратегічного плану розвитку інноваційної інфраструктури територіальних громад визначено формування сприятливих умов для реалізації потенціалу територій до розвитку інноваційної інфраструктури, що здатна забезпечувати потреби соціально-економічного характеру та суспільні запити населення територій. При цьому

формування стратегічного плану має кооперувати зусилля органів місцевої влади, публічного управління на національному та регіональному рівнях, приватного сектору та громадськості, що забезпечить синергетичний ефект від запропонованих стратегічних ініціатив. Місія дозволяє окреслити загальні уявлення про системи суспільних цінностей та пріоритетів, які висувають до процесів управління на різних рівнях влади: національному, регіональному та місцевому. Відповідно до сформованої місії визначено бачення її реалізації, що полягає у наступних блоках завдань – рис. 3.1.

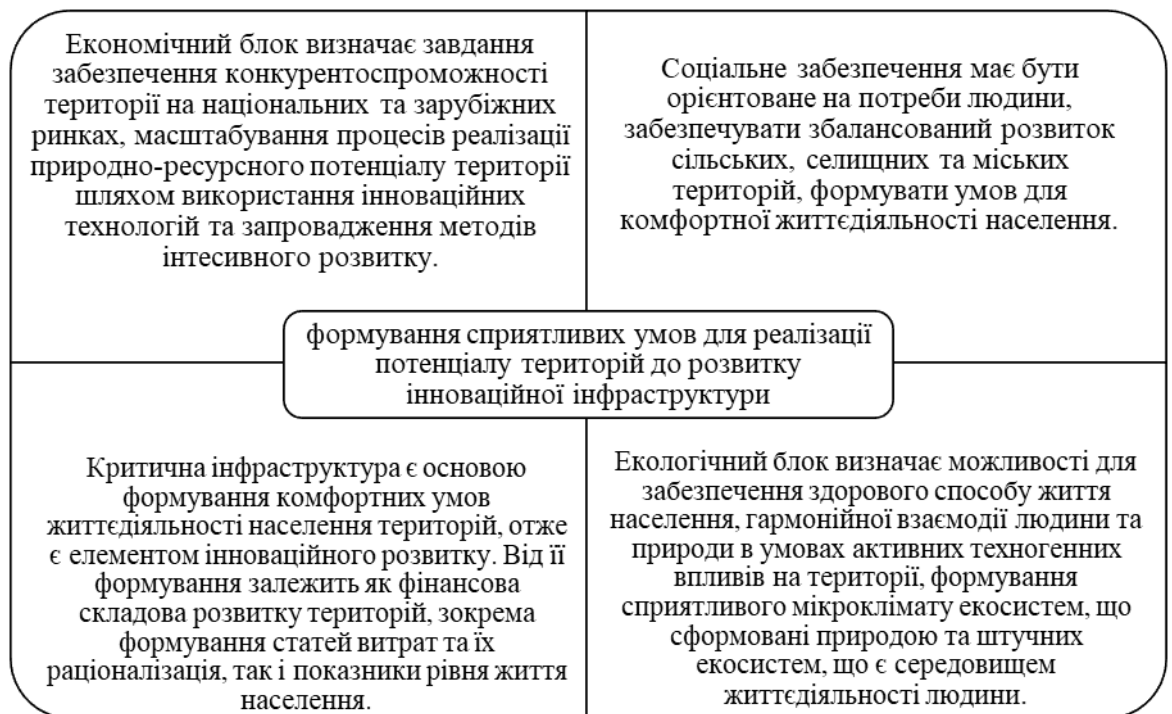


Рис. 3.1. Стратегічне бачення розвитку інноваційної інфраструктури територіальних громад враховуючи концепцію сталого розвитку

Примітка: розроблено автором.

Враховуючи концепцію сталого розвитку, стратегічне бачення розвитку інноваційної інфраструктури територіальних громад включає: економічний блок стратегії (створення умов для розвитку бізнесу та залучення інвестицій через формування сприятливого інвестиційного клімату у розрізі інноваційної діяльності); соціальний блок (розвиток інноваційної інфраструктури з акцентами на забезпечення потреб кожної людини та якості

життя, розвитку інклюзивної інфраструктури та соціально-відповідального підприємництва); екологічний розвиток (є основою забезпечення сталості процесів функціонування територій та одним із найбільш інноваційних, оскільки саме питання екології потребують впровадження найбільшої кількості інновацій в умовах зовнішніх глобальних викликів та негативних наслідків для життя та здоров'я людини); критична інфраструктура (робота інноваційної інфраструктури спрямована на пошук рішень щодо захисту об'єктів критичної інфраструктури).

Економічний блок стратегії визначає бачення органів влади щодо створення умов для розвитку бізнесу та залучення інвестицій через формування сприятливого інвестиційного клімату у розрізі інноваційної діяльності. Соціальний блок має чітку орієнтацію на потреби кожної конкретної людини та забезпечує привабливість території для проживання населення. Також, основою привабливості території для населення є інноваційна складова критичної інфраструктури: процеси автоматизації технологій надання житлово-комунальних послуг, обслуговування житлового фонду, транспортного забезпечення та інших потреб населення, що мають суттєвий вплив на рівень та якість життя, отже мають бути одним із пріоритетів стратегічного розвитку територій. Екологічний розвиток є основою забезпечення сталості процесів функціонування територій та одним із найбільш інноваційних, оскільки саме питання екології потребують впровадження найбільшої кількості інновацій в умовах зовнішніх глобальних викликів та катастрофічних наслідків для життя та здоров'я людини.

Враховуючи всі зауваження та визначення проблем їх розвитку, автором пропонується визначення наступних ресурсів, які є або можуть бути у наявності територіальних громад України, зокрема:

- природні ресурси – природні національні багатства, корисні копалини, рекреаційні ресурси;
- людські ресурси – населення територіальної громади, що виконує функції операційної діяльності, управління на тактичному та стратегічному

рівнях, реалізації потенціалів інших ресурсів території;

– економічні ресурси – матеріально-технічне та інфраструктурне забезпечення реалізації промислового, сільсько-господарського потенціалу, сфери послуг та інших видів економічної діяльності;

– фінансово-інвестиційні ресурси – грошові засоби, інвестиції, кредитні кошти, фінанси бюджетів різних рівнів, грантові кошти та інші грошові ресурси, які є або можуть бути застосовані для забезпечення інноваційного розвитку інфраструктури територіальної громади;

– інтелектуальні ресурси – технологічна складова процесів забезпечення життєдіяльності та розвитку територій, що представлена інноваційними розробками, патентами на винаходи, іншими правами інтелектуальної власності або результатами науково-дослідницької співпраці громади із науковими установами.

Реалізація стратегічного плану передбачає формування переліку ресурсів для її реалізації. Як було зазначено у першому розділі дисертаційного дослідження першим етапом алгоритму реалізації процесів управління інноваційною діяльністю є проведення SWOT-аналізу, групування результатів проведення аналізу територій було представлено у попередньому підрозділі.

Ефективність реалізації стратегічного плану може визначатися показниками КРІ (КРІ – ключові показники розвитку) – встановленими критеріями успішності у різних блоках стратегії, що відслідковуються та корегуються з метою реалізації стратегічних цілей розвитку інноваційної інфраструктури.

У ході дисертаційного дослідження пропонується сформувані наступні показники КРІ стратегічного плану розвитку інноваційної інфраструктури територіальних громад – рис. 3.2.

В контексті публічного управління в Україні варто відмітити інституційні зміни, що необхідні для забезпечення практичної реалізації стратегічного плану розвитку інноваційної інфраструктури територіальних



громад у зв'язку європейською інтеграцією, модернізацією та децентралізацією. Процеси євроінтеграції в Україні сприяли поступовому реформуванню та зміні адміністративно-територіального устрою для відповідності європейським стандартам, зміцнення місцевого управління та підвищення якості надання місцевих державних послуг. Новий устрій сформовано в середині 2020 року. Основна причина зміна територіальної структури – неефективність управління місцевим соціально-економічним розвитком, що має забезпечуватися, в першу чергу, інноваційною інфраструктурою.

#### Критична інфраструктура

- рівень якості надання послуг критичної інфраструктури
- співвідношення якості надання послуг та вартості
- рівень задоволення потреб населення

#### Екологічні

- рівень екологічного забруднення,
- якість застосування екологічних технологій,
- рівень екологічного мислення населення,
- ступінь захисту екологічних процесів розвитку екосистем

#### Економічні

- рівень технологічного забезпечення економіки території
- рівень забезпечення та якості матеріально-технічної бази території
- рівень ресурсного забезпечення економічних процесів
- можливості до реалізації (стандарти, норми, вимоги законодавства тощо)

#### Соціальні

- рівень медичного забезпечення,
- рівень освіти,
- рівень надання соціальних послуг,
- рівень ижття населення

Рис. 3.2. Критерії ефективності реалізації стратегічного плану розвитку інноваційної інфраструктури територіальних громад

Децентралізація також сприяла регіональному розвитку публічного управління знизу, надавши субнаціональним органам влади більше повноважень у визначенні програм, відповідним інтересам громади та цілям місцевого та регіонального розвитку.

В процесі децентралізації в Україні створено дієвий організаційно-правовий механізм, що передбачав формування Міністерства розвитку громад та територій України та функціонування в його межах Цільової команди реформ з питань децентралізації, місцевого самоврядування та регіональної політики. В межах розробленого нормативно-правового поля визначено фінансовий механізм формування громад як базових одиниць управління на місцях, який може забезпечити реалізацію стратегічного плану розвитку інноваційної інфраструктури територіальних громад. В межах організаційно-правового механізму сформовано методику формування та критерії спроможності об'єднаних територіальних громад для досягнення стратегічних цілей розвитку інноваційної інфраструктури територіальних громад. Крім того, розроблено та змінено нормативну базу для формування механізму співпраці громад (прийнято

Закон «Про співробітництво територіальних громад», який забезпечив формування механізму вирішення спільних проблем громад на основі співпраці в межах визначеного стратегічного потенціалу та ресурсів: утилізація, переробка сміття, розвиток інфраструктури тощо). Робота Цільової команди реформ була посилена завдяки команді експертів з питань адміністративної реформи, юридичної підтримки, ряду проектів міжнародних організацій, які забезпечили інформаційно-консультативну підтримку органів місцевого самоврядування. Важливим елементом механізму реформування стали інформаційні технології, які в межах процесу впровадження електронної демократії в Україні, сприяють підзвітності та відкритості реформи.

Нова законодавча база України, яка сформована в процесі децентралізації, значно зміцнила стимули до міжмуніципальної консолідації

у країні, створила необхідні правові умови та механізми для формування потужних територіальних громад сіл, селищ, міст, які об'єднують свої зусилля для вирішення актуальних проблем у сфері інноваційного розвитку. Крім того, була впроваджена нова модель фінансування місцевих бюджетів, яка надала їм певну автономію і незалежність від центрального бюджету. Децентралізація сприяла розвитку законодавства, що стосується розширення повноважень органів місцевого самоврядування та оптимізації надання адміністративних послуг, що дозволило делегувати функції з надання основних адміністративних послуг.

Прийнято Закон України «Про ратифікацію Додаткового Протоколу до Європейської хартії місцевого самоврядування про право участі у справах органу місцевого самоврядування», Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо децентралізації повноважень у сфері архітектурно-будівельного контролю та удосконалення містобудівного законодавства». У 2019 році Верховна Рада прийняла важливі для розвитку громад закони. Зокрема, вдосконалено систему управління земельними ресурсами, впорядковано питання діяльності старост і утворення старостинських округів, створено передумови культурного розвитку громад і регіонів, створено стимули для будівництва в громадах індустріальних парків, збільшено фінансову підтримку громад. На розбудову інноваційної інфраструктури регіонів і громад у Державному бюджеті 2022 була передбачена рекордна сума – 132 мільярди гривень, зростання ПДФО на 4%, що також сприятиме росту власних надходжень. Загалом місцеві бюджети отримали у 2022 році 630,8 мільярдів гривень. У децентралізованій системі врядування було передбачено щорічне зростання ролі органів місцевого самоврядування. На другому етапі реформи децентралізації 2020-2021 громади набували досвіду самостійно господарювати на визначеній території, ефективно використовувати ресурси, приймати складні рішення щодо забезпечення інноваційного розвитку.

Багаторівневе управління розвивалося завдяки ряду змін у конкретних

сферах регіональної політики, введеної між кінцем 1980-х років та початку 1990-х років в ЄС, серед яких збільшення бюджету структурних фондів, створення нових спільних фондів для фінансування проектів регіонального розвитку в межах політики згуртованості ЄС та перегляду системи прийняття рішень регіональної політики, яка збільшила як повноваження Європейської Комісії, так і змагання регіонів у реалізації Структурної політики та програм розвитку. зокрема в рамках політики згуртованості ЄС, уряди регіонів приймали стратегії розвитку (що аналогічно прийняттю стратегій сталого розвитку областями України та територіальними громадами), які суттєво відрізнялися та залежали від регіональних структур управління економікою [136]. Політика згуртованості також передбачала реалізацію різноманітних програм державного втручання, що використовує різні схеми фінансування та орієнтована на різні сфери політики, починаючи від забезпечення розвитку транспортної та соціальної інфраструктури та закінчуючи підтримкою схем безперервного навчання у бізнесі. Третя складова концепції багаторівневого врядування в контексті політики згуртованості ЄС – концепція смарт спеціалізації регіонів ЄС (також активно інтегрується в політику регіонального розвитку областей України). В рамках Європейської політики згуртованості розумна спеціалізація визначається як ключовий рушій для подолання економічних диспропорцій у європейських регіонах.

У 2010 році Європейською комісією представлена Регіональна інноваційна стратегія інтелектуальної спеціалізації (RIS3) як основа Політики згуртованості, яка претендує на ідентифікацію секторів і, зокрема, наукомістких бізнес-послуг та технологічних сфер, в які необхідно спрямувати інвестиції для спеціалізації в цих галузях [136]. Проте в Україні концепція впроваджується лише у деяких регіонах. Зокрема, смарт-спеціалізація Львівщини побудована на аналізі економічного та інноваційного потенціалу Львівської області, проведеного під егідою Об'єднаного дослідницького центру Європейської Комісії та у відповідності до методології ЄС.

На основі аналізу визначено перелік економічних діяльностей з високим економічним, інноваційним та трудовим потенціалом. Загалом відібрано 12 секторів, які впродовж останніх років нарощували свої потужності та займались інноваційною діяльністю. Сумарна кількість зайнятих у цих секторах становить 8% загальної зайнятості в регіоні. До цих секторів входять виробництво харчових продуктів, машинобудування (виготовлення автотранспортних засобів), деревообробна, паперова та поліграфічна промисловість.

В ряді зарубіжних досліджень висвітлено ефективність політики згуртованості у регіональному розвитку. На основі оцінки результативності та спрямованості політики згуртованості ЄС, реформ в межах цієї політики, виявлено ефективність змін Європейських структурних та інвестиційних фондів відповідно стратегії «Європа – 2020» (розумне, стале, інклюзивне зростання), заходів покращення стратегічної узгодженості, комплексного розвитку. Політика згуртованості ЄС ефективна у разі комплексної роботи теоретиків-вчених та практиків, якісного державного та адміністративного управління фондами, налагоджених відносин між інституціями, врахуванням місцевих особливостей реалізації програм.

П. Берковіц, П. Монфорт, Дж. Пеньковський [120] розглядають основні прямі та непрямі канали впливу політики згуртованості на економічний розвиток ЄС, зокрема через дослідження та інновації, підтримку підприємств та розвиток інфраструктури. Л. Гальярді, М. Перкоко [140] представляють оцінку впливу Європейської політики згуртованості на економічні показники найбільш неблагополучних європейських регіонів. Виявлено позитивний вплив Європейських фондів згуртованості на економічне зростання у відсталих районах. Проте, такий вплив пояснено успішністю діяльності сільських територій, які близькі до основних міських агломератів. Сприятлива географія та поступова субурбанізація сільського ландшафту створюють нові можливості для сільських територій, близьких до міст, тим самим посиливши ефект політики згуртованості.

Основний механізм реалізації політики згуртованості для регіонального розвитку – фінансування проектів регіонального розвитку різними структурними фондами, які розробляються в межах певного планового періоду та використовують різні механізми та інструменти фінансування в ЄС з метою структурного та функціонального інвестиційного фінансування країн. Для прикладу, за період 2014-2020 роки виділено 454 млрд. євро на реалізацію проектів від Фонду згуртованості (The Cohesion Fund [134]). Адміністрації держав-членів обирають проекти фінансування та відповідають за управління цими проектами [136].

В ході аналізу стратегій сталого розвитку областей України виявлено, що регіони прямують до створення та розбудови ефективного багаторівневого врядування на основі співпраці територіальних громад, міжмуніципального співробітництва, інтеграції у європейський простір для обміну досвідом передових практик управління, залученні приватних підприємств, інвесторів, неурядових організацій та асоціацій, наукових установ та агенцій регіонального розвитку. Як зазначено у стратегії сталого розвитку Тернопільської області «план заходів (реалізації стратегії) підготовлено з урахуванням чинного законодавства та із застосуванням європейського досвіду та практики щодо юридичної, організаційної, інституційної і фінансової підтримки політики розвитку, механізмів розподілу коштів, а також їх резервування для пріоритетів регіонального розвитку. Виконання плану заходів відбуватиметься на основі реалізації проектів регіонального розвитку, проектних ідей, які є його складовою частиною» [99, с. 245].

У таблиці 3.2 представлено перелік суб'єктів публічного управління сталим розвитком регіонів, рівень участі у впровадженні заходів та у фінансуванні, моніторингу та оцінці реалізації стратегій, що підтверджує використання в державній регіональній політиці концепції багаторівневого управління.

Таблиця 3.2

**Суб'єкти реалізації стратегічного плану розвитку інноваційної  
інфраструктури територіальних громад**

<b>Суб'єкти</b>	<b>Участь у впровадженні</b>	<b>Участь у фінансуванні</b>	<b>Участь у моніторингу і оцінці (МіО)</b>
Обласна, районні державні адміністрації та органи місцевого самоврядування	в якості партнерів здійснення проектів або бенефіціарів їх результатів	спільне фінансування реалізації проектів	безпосередньо для проектів зі спільним фінансуванням
Міністерства, інші центральні органи виконавчої влади, державні відомства, установи	в якості партнерів здійснення проектів для відповідних галузей	спільне фінансування проектів, у яких вони конкретно зацікавлені	безпосередньо для проектів зі спільним фінансуванням
Проекти та програми міжнародної технічної допомоги	надання міжнародної технічної допомоги (за потребою)	спільне фінансування більшості проектів	безпосередньо для проектів зі спільним фінансуванням
Приватні інвестори та підприємства	учасники у проектах з приватним компонентом в якості бенефіціарів або партнерів реалізації проектів	фінансовий внесок у реалізацію проектів із приватним компонентом	безпосередньо для проектів зі спільним фінансуванням
Обласні, районні й місцеві зацікавлені сторони	в якості партнерів або бенефіціарів проектів, у яких вони безпосередньо зацікавлені	спільне фінансування здійснення проектів, від яких вони мають безпосередню вигоду	надання інформації для моніторингу й наступної діяльності
Спеціалізовані неурядові організації, асоціації та установи	управління проектами у сферах, де вони можуть продемонструвати відповідні знання/ рекомендації	у зв'язку із заходами зі збору коштів	підготовка звітів і ввідних ресурсів для моніторингу відповідних проектів
Вищі навчальні заклади, освітні заклади області, науково-дослідні установи	забезпечення практичних знань (ноу-хау), технічної допомоги	спільне фінансування проектів, у яких вони зацікавлені	фахові знання, дані та статистичні звіти для моніторингу у відповідних сферах
Агенція регіонального розвитку	запуск проектів (розробка описів проектів та їх супровід)	пошук та залучення інвесторів для реалізації проектів	участь у моніторингу реалізації проектів

Примітка: сформовано автором на основі джерела [98, с. 245]

Серед ключових учасників розвитку публічного управління в Україні виділяється Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України (Мінінфраструктури), яке є головним органом серед центральних органів виконавчої влади. Його функції включають формування та втілення державної регіональної політики, розвиток місцевого самоврядування, організацію територіального управління та адміністративно-територіальний устрій. Мінрегіон активно сприяє участі регіонів у програмах міжрегіонального та транскордонного співробітництва з впровадження інноваційних технологій, формує ефективну систему інституційного забезпечення регіонального розвитку та сприяє створенню спроможних територіальних громад. Також активно підтримується створення комунальних послуг та систем управління якістю, відповідно до національних або міжнародних стандартів, через впровадження інноваційної інфраструктури та інші напрямки [63].

Вагому роль у формуванні концепції публічного управління розвитком інноваційної інфраструктури територіальних громад відіграють агенції регіонального розвитку (АРР), які забезпечують формування в регіонах ефективної системи інституційного забезпечення інноваційної діяльності, є одним з головних пріоритетів державної регіональної політики України.

Продуктивна діяльність агентств є ключовим аспектом забезпечення сталого соціально-економічного розвитку регіонів і місцевих громад. Як свідчить міжнародний досвід, АРР є осередками співпраці між державним, приватним та громадським секторами з питань розвитку регіонів та громад, мають суттєвий інноваційний потенціал, ефективно співпрацюють з регіональною, місцевою і центральною владою, допомагають здійснювати стратегічне управління розвитком регіону, зміцнюють спроможність органів місцевого самоврядування до забезпечення розвитку територій, і загалом виконують роль своєрідних каталізаторів соціально-економічного розвитку регіонів.

Основними досягненнями діяльності Агентства регіонального розвитку



в Україні мають стати: ефективне планування та реалізація політики регіонального розвитку, оптимальне поєднання державних, регіональних та місцевих ініціатив у співпраці з владою, бізнесом та громадськістю; створення ефективної системи проектної діяльності для розвитку інноваційної інфраструктури місцевих громад; розроблення якісних проектів для зміцнення інноваційної інфраструктури місцевих громад; збільшення інвестиційної привабливості регіонів та приваблення інвестицій для розвитку інноваційної інфраструктури; підтримка малого та середнього бізнесу; сприяння експортним можливостям та підтримка суб'єктів місцевої економіки у виході на нові ринки; підтримка розвитку галузей з урахуванням конкурентних переваг регіонів; зміцнення міжрегіональної економічної інтеграції та реалізація міжрегіональних проектів.

Важливою функцією АРР в умовах формування децентралізованої системи територіальної організації влади є сприяння становленню та розвитку спроможних територіальних громад [32]. Утворення Агенції регіонального розвитку розпочалось у 2016 році. У 2020 році у 23 регіонах прийняті рішення про заснування АРР; у 21 регіоні АРР зареєстровані, вже працюють або знаходяться в процесі формування.

В Україні була створена Міжвідомча координаційна комісія з питань регіонального розвитку, яка діє як консультативний орган Кабінету Міністрів з метою координації діяльності органів виконавчої влади у формуванні та реалізації державної регіональної політики. Ця ініціатива спрямована на сприяння конструктивному діалогу між центральними та місцевими владними структурами. Комісія сприяє узгодженню довгострокових стратегій, планів і програм інноваційного розвитку на різних рівнях, визначенню ефективних механізмів і інструментів для розвитку інноваційної інфраструктури територіальних громад, а також впровадженню територіально-орієнтованого підходу, що передбачає адаптацію секторальних політик і заходів міністерств до потреб різних регіонів з урахуванням їхньої специфіки.

Державний фонд регіонального розвитку (ДФРР) створено в Україні як фінансовий інструмент для забезпечення сталого регіонального розвитку. Започаткований у 2012 році, (далі – ДФРР) [20] розподіляє свої кошти таким чином: 80% ресурсів спрямовуються на всі регіони відповідно до чисельності населення; решта 20% призначена для регіонів, де валовий регіональний продукт на душу населення менший за 75% середнього показника по всій Україні. ДФРР фінансує проекти регіонального розвитку трьох типів: 1) проекти в рамках стратегій розвитку інноваційної інфраструктури територіальних громад, які відповідають планам реалізації стратегій; 2) підтримка добровільно об'єднаних громад; 3) проекти співробітництва територіальних громад щодо розвитку інноваційної інфраструктури територіальних громад.

Концептуальне забезпечення публічного управління сталим розвитком регіонів в Україні побудоване на європейській концепції багаторівневого управління, що розвивалася в процесі інтеграції країн-членів та розробці політики регіонального розвитку. Концепція публічного управління в Україні включає інституційні, організаційні, фінансові механізми (принципи, методи, інструменти) реалізації регіональної політики, конкретних цільових програм та проектів розвитку інноваційної інфраструктури територіальних громад. Парадигма європеїзації та європейської модернізації державного управління, що активно інтегрується в Україні, передбачає розробку концептуальних засад реформування регіонального управління на основі європейських норм і стандартів територіального управління для забезпечення розвитку інноваційної інфраструктури територіальних громад.

Концептуальні засади публічного управління розвитком інноваційної інфраструктури територіальних громад визначаються в стратегічних документах, які взаємоузгоджуються між собою та відповідають цілям сталого розвитку, визначеним ЄС (рис. 3.3). На формування інтегрованого механізму публічного управління розвитком інноваційної інфраструктури територіальних громад впливають наступні базові чинники: державна

політика щодо розвитку інноваційної інфраструктури територіальних громад;  
 стратегічні плани розвитку інноваційної інфраструктури територіальних  
 громад; регіональні стратегії розвитку інноваційної інфраструктури  
 територіальних громад; принципи формування регіональної політики ЄС.



Рис. 3.3. Структурно-функціональна модель інтегрованого механізму публічного управління сталим розвитком регіонів

Для прикладу, нормативно-правова основа розроблення Стратегій регіонального розвитку включає: Закон України «Про засади державної

регіональної політики»; Порядок розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів, затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 11 листопада 2015 р. №932 (далі – Порядок); Методика розроблення, проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації, затверджена наказом Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України від 31 березня 2016 р. №79 (далі – Методика).

При цьому Закон «Про засади державної регіональної політики» визначає такі основні способи, форми та засоби публічного управління:

1. Програма регіонального розвитку є складним набором взаємопов'язаних завдань і заходів на тривалий термін, спрямованим на досягнення визначених цілей регіонального розвитку. Цей документ готується, затверджується та реалізується через проекти регіонального розвитку, що об'єднуються спільною метою.

2. Проект регіонального розвитку представляє собою комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на вирішення конкретних проблем регіонального розвитку. Цей документ формується згідно з встановленою формою і визначає спільні дії учасників проекту та необхідні ресурси для досягнення його цілей протягом встановленого терміну.

3. Середньо- і довгострокове планування представляє собою функцію державного управління, яка полягає в обранні пріоритетів, визначенні цілей та напрямків розвитку з урахуванням наявних ресурсів. Це включає розроблення та виконання взаємопов'язаних завдань і заходів соціально-економічного розвитку на середньо- і довгостроковий періоди.

В законі також визначено основні принципи регіональної політики, зокрема законність, співробітництво, паритетність, відкритість, субсидіарність, координацію, унітарність, історичну спадкоємність, етнокультурний розвиток, сталий розвиток та об'єктивність.

В рамках стратегій розвитку інноваційної інфраструктури територіальних громад визначаються також основні концептуальні засади публічного управління, зокрема варто відмітити ряд принципів:

- принцип відкритості публічного управління передбачає активне залучення зацікавлених сторін, включаючи підприємства, науково-дослідні установи, заклади вищої освіти та громадські об'єднання, до процесу формування та реалізації стратегій розвитку інноваційної інфраструктури територіальних громад,
- принцип паритетності спрямований на створення однакових умов для представлення позицій усіх сторін і максимальне врахування їхніх інтересів під час розроблення та реалізації стратегій розвитку інноваційної інфраструктури територіальних громад,
- принцип доповнюваності передбачає створення взаємозв'язку між наукою, освітою, виробництвом, фінансовими та людськими ресурсами у сфері розвитку інноваційної діяльності.

У таблиці 3.3. представлена узагальнена інформація щодо наявності Стратегій розвитку ТГ.

Таблиця 3.3

Узагальнена інформація щодо наявності Стратегій розвитку ТГ (станом на 01.01.2022)

Область	Кількість ТГ	Стратегії розвитку			Частка ТГ які долучилися до процесу стратегічного планування (%)
		Затверджені	У стадії розробки	Відсутні	
Україна	1438	617	625	196	86%
Вінницька	63	59	4	-	100%
Волинська	54	23	23	8	85%
Дніпропетровська	86	53	16	17	80%
Донецька	46	23	21	2	96%
Житомирська	66	27	29	10	85%
Закарпатська	64	15	33	16	75%
Запорізька	67	25	32	10	85%
Івано-Франківська	62	29	18	15	76%
Київська	69	21	48	-	100%

Продовження табл. 3.3

Кіровоградська	49	19	29	1	98%
Луганська	26	16	10	-	100%
Львівська	73	26	31	16	78%
Миколаївська	52	31	16	5	90%
Одеська	91	23	42	26	71%
Полтавська	60	26	25	9	85%
Рівненська	64	20	44	-	100%
Сумська	51	21	29	1	98%
Тернопільська	55	27	22	6	89%
Харківська	56	17	33	6	89%
Херсонська	49	24	17	8	84%
Хмельницька	60	14	33	13	78%
Черкаська	66	30	29	7	89%
Чернівецька	52	18	25	9	83%
Чернігівська	57	30	16	11	81%

Примітка: сформовано автором на основі джерела [34]

За результатами моніторингу стану розроблення Стратегій розвитку територіальних громад, що охоплює загалом 1438 громад (де відбулися місцеві вибори), отримано наступні дані: у 617 громадах (або 43%) Стратегії розвитку вже затверджено відповідними радами; у 625 громадах (44%) Стратегії розвитку знаходяться на стадії активної розробки; у 196 громадах (13%) процес підготовки проектів Стратегій ще не розпочався. Понад 60% громад, що займаються розробкою своїх Стратегій розвитку, залучили експертну підтримку програм міжнародної технічної допомоги, таких як Програма «U-LEAD з Європою», Програма USAID з управління та місцевої підзвітності (HOVERLA), Програма DOBRE, україно-швейцарський проект «DESPRO», проект «Партнерство для розвитку міст» ПРОМІС, Програма ООН з відновлення та розбудови миру та інші. У 2022 році експертна допомога з розробки Стратегій місцевого розвитку буде надана територіальним громадам за рахунок Програми «U-LEAD з Європою» (96 громад) та Програми USAID з управління та місцевої підзвітності (HOVERLA) (приблизно 65 громад) [34].

Отже, у процесі стратегічного планування стикаються з такими основними викликами: недостатнє розуміння ключових проблем громади; необхідність визначення пріоритетів, спрямованих на економічний розвиток і

зростання доходів бюджету; відсутність наявних статистичних даних для здійснення соціально-економічного аналізу; недостатня активність місцевих мешканців у процесі планування і розвитку громади; необхідність забезпечення.

### **3.3. Пропозиції для вдосконалення управління розвитком інноваційної інфраструктури територіальних громад в Україні**

Протягом багатьох десятиліть зростає занепокоєння щодо зменшення бідності, зменшення нерівності, захисту навколишнього середовища, сприяння добробуту тощо. Ці зміни перемістили фокус з моделі економічного зростання на нову модель сталого розвитку. Незважаючи на цей новий напрямок, питання досягнення цілей сталого розвитку все ще залишається. Одним із найвідоміших інструментів для вирішення питань розвитку є належне управління (good governance).

Основними причинами розвитку концепції належного управління є проблеми переходу до ринкової економіки та економічні проблеми, які накопичувалися до кінця 1980-х років. Ринкові трансформації після холодної війни потребували модернізації інституцій для сприяння ефективному прийняттю рішень [145]. Зростання рівня зовнішніх боргів та ряд інших економічних проблем у країнах, що розвиваються, зумовили потребу розробки та реалізації програм структурного регулювання, що зумовило зростання глобалізації та дерегуляцію ринків, а як наслідок – появу неолібералізму та тісно пов'язаного з ним належного врядування [126]. Ця концепція поєднує інституційні зміни, соціальну справедливість та інклюзію, що означає активне залучення усіх зацікавлених сторін в публічне управління для забезпечення соціальних потреб [142]. Концепція належного врядування також передбачає постійну потребу вдосконалення структур публічного управління, якісні характеристики яких відносяться до процесів управління та інституційних фондів. Належне врядування побудоване на

таких цінностях, принципах, як участь (зацікавлених сторін), підзвітність, прозорість, доступ громадськості до інформації, що забезпечує протидію корупції та дотриманню основних прав людини та принципу законності [200]. В Україні також реалізовується концепція належного врядування, що передбачає допомогу міжнародних партнерів України уряду, громадянському суспільству та громадянам у вдосконаленні демократичної політики та практики, необхідної для прискорення прогресу в сфері сталого людського розвитку. Це передбачає відстоювання прав людини та гендерної рівності, підтримку антикорупційних зусиль, гарантування захисту громадянами власних прав та свобод, зміцнення парламенту та розширення можливостей громадянського суспільства й молодих активістів та активісток [32]. Серед основних напрямів реалізації належного врядування в Україні за підтримки ПРООН:

1. Права людини: поліпшення доступу громадян до захисту їхніх прав через регіональну мережу представництв Уповноваженого Верховної Ради з прав людини.

2. Прозорість і добросовісність: збільшення інформованості громадян про методи боротьби з корупцією у їхніх громадах.

3. Парламентська реформа: залучення громадян до моніторингу роботи парламенту та законодавчого процесу. У 2019 році завдяки реалізації заходів у цьому напрямку значно зросло число парламентарів, які звітують перед громадськістю про свою діяльність (від 15% у 2017 році до 31% у 2019 році). Також парламент став більш прозорим, розміщуючи дані у відкритому доступі: кількість наборів даних у машиночитних форматах на порталі відкритих даних парламенту зросла з 240 у 2016 році до 502 у 2019 році. Для досягнення цих результатів ПРООН запроваджував Офіс парламентської реформи, який складається з 15 провідних експертів. Вони консультують парламент щодо удосконалення законодавчого процесу, парламентського контролю, підзвітності та впровадження інформаційних технологій у його роботі [57]. На підтримку парламентської реформи в



Україні та згідно з домовленостями з українським парламентом, ПРООН уклала угоду з Вестмінстерською фундацією за демократію (WFD) про проведення функціонального аудиту діяльності Апарату Верховної Ради України. Впродовж 2020 року Вестмінстерська фундація аналізувала інституційно-управлінську структуру Апарату, операційні процедури та внутрішні регулюючі документи структурних підрозділів для виявлення можливого дублювання функцій, неефективного розподілу повноважень та обов'язків. Фахівцями також проаналізовано наявні фінансові ресурси та витрати на функціональні напрями діяльності за останні п'ять років роботи Апарату ВРУ, ефективність законодавчих процедур та Регламенту Верховної Ради [112].

4. Громадянське суспільство та робота з молоддю стають ключовими аспектами у зміцненні місцевих громадських організацій в Україні. Це сприяє посиленню демократії та залученню громадян до спільного й результативного діалогу з урядом через громадські організації. Особлива увага приділяється залученню молоді до активної участі в житті громад та прийнятті важливих рішень.

5. Реформа охорони здоров'я та підтримка системи державних закупівель виявилася важливою ініціативою ПРООН в Україні. Вона значно покращила процедури закупівель медичних препаратів, зробивши їх більш прозорими та доступними. Це сприяло розширенню асортименту медичних засобів на українському ринку та поліпшило доступність необхідних препаратів.

Окремо слід зазначити про цифрову трансформацію, яка активно розвивається в Україні. Ця ініціатива спрямована на зміцнення українських інституцій для прискорення розвитку цифрових послуг, які стануть доступними для всіх верств населення. В рамках концепції "Держава в смартфоні" запроваджено комплекс цифрових рішень "Дія", який базується на багаторічному досвіді ПРООН в Україні. Цей проект передбачає реформування надання адміністративних послуг, оптимізацію процедур та

підвищення доступності державних послуг для всіх громадян без дискримінації, з урахуванням прав людини та принципів гендерної рівності [114].

В цьому контексті варто провести аналіз Індексу розвитку електронного уряду та Індексу електронної участі України, адже електронне врядування є інструментом підвищення рівня ефективності, прозорості управління завдяки інтеграції технологій, що забезпечує реалізацію концепції «цифрового врядування» або e-governance. Електронне врядування є компонентом концепції належного врядування. Передумовами ефективності концепції є децентралізація повноважень та електронні засоби взаємодії приватно-публічних суб'єктів, що активно відбуваються в Україні з 2014 року. Ці передумови діють в Україні, зокрема Міністерство цифрової трансформації реалізовує ці концепції врядування (Government Portal, 2019). «Держава в смартфоні» є концепцією, яка інтегрується Міністерством цифрової трансформації України [145].

Оцінка розвитку електронного врядування є важливою складовою підзвітності уряду, взаємодії з державними інститутами, наприклад, фіскальними органами. Для проведення даної оцінки було застосовано наступні індекси: 1) індекс розвитку електронного уряду (EGDI), який оцінюється на основі показників онлайн-сервісів, телекомунікаційної інфраструктури та рівня людського капіталу. Цей індекс використовується для оцінки готовності урядів країн до використання інформаційно-комунікаційних технологій для забезпечення якісних інформаційних та публічних послуг для населення, бізнесу та оптимізації внутрішньої роботи органів влади, 2) додатковий індекс електронної участі (EPI), який складається з трьох компонентів: е-інформування, е-консультування та е-прийняття рішень. Цей індекс визначає рівень електронної участі громадян у державному процесі шляхом доступу до інформації, можливості консультування та участі в прийнятті важливих рішень. Ці індекси дозволяють об'єктивно оцінювати і порівнювати рівень розвитку

електронного уряду та електронної участі в різних країнах, що є важливим для подальшого покращення та оптимізації публічного управління (рис. 3.4).

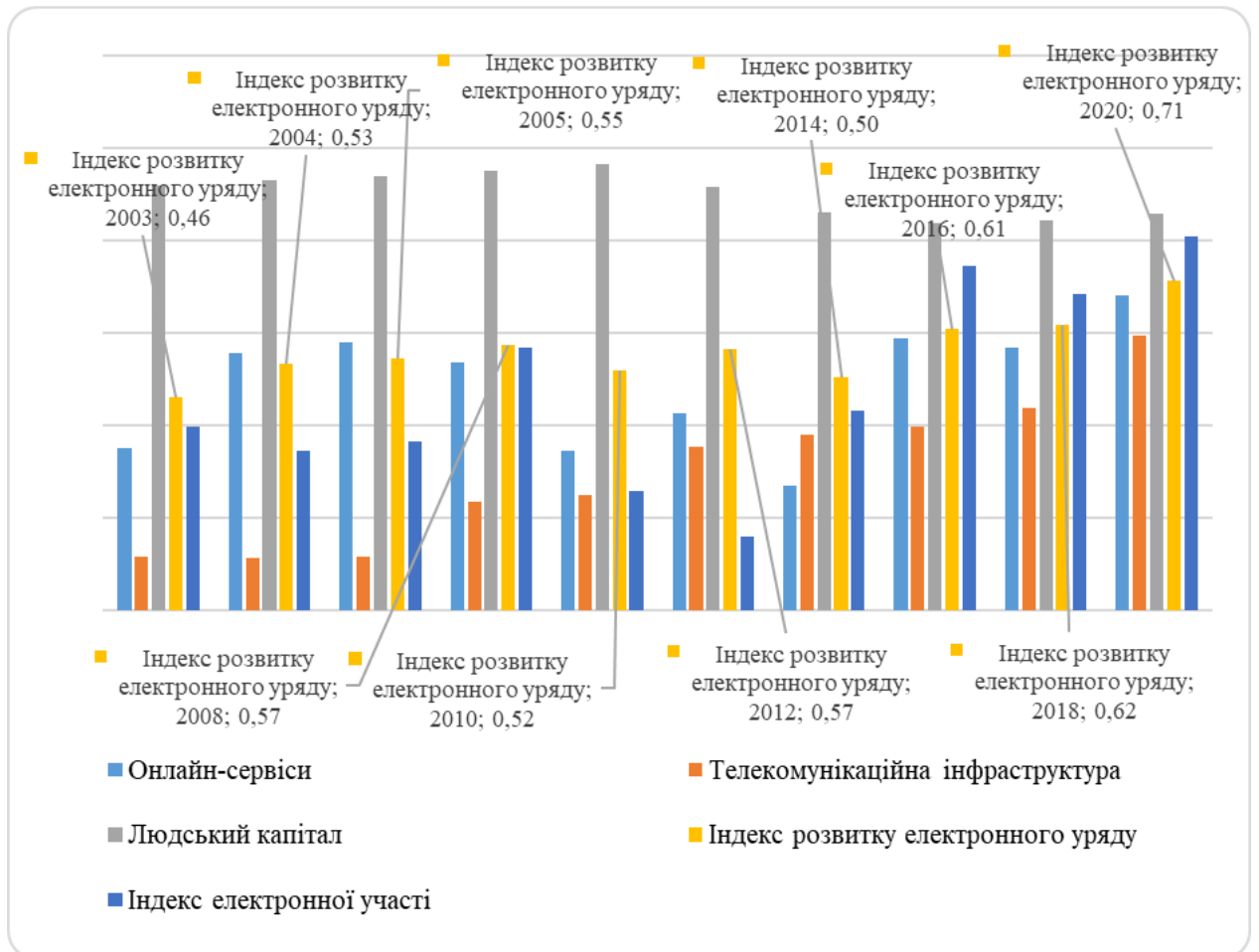


Рис. 3.4. Індекс розвитку електронного уряду та Індекс електронної участі України у 2003-2020 роках [206]

Індекс розвитку електронного уряду суттєво зростає в Україні завдяки росту значення субіндексу розвитку онлайн-сервісів, телекомунікаційної інфраструктури та високого значення субіндексу людського капіталу. Зростає також значення індексу е-участі.

Тенденція до збільшення користувачів мобільного зв'язку зумовлює використання смартфона для отримання електронних послуг в Україні. Мобільні додатки вже сьогодні стають засобом зв'язку органів влади, громадян, бізнесу. Тому останні дослідження фокусуються на теорії m-governance, вивченні майбутніх тенденцій використання мобільних додатків

та емпіричної оцінки думки громадян щодо ефективності m-governance [139; 180]. Дослідження практики розвинених країн доводить важливість цифрових навиків як передумови використання мобільних додатків, тоді як Інтернет-доступ, соціально-економічний статус громадянина не суттєві. В Україні впроваджується концепція «Цифрова держава» для об'єднання всіх відомств в єдину зручну й дієву онлайн-систему [25], основними складовими якої є:

1. Електронне урядування – здійснення внутрішніх процесів державного управління за допомогою інформаційних технологій, що забезпечує їх ефективність та прозорість, швидкий миттєвий доступ громадян до будь-якої інформації про державу. Державні послуги поступово стають зрозумілими й доступними в електронній формі, а органи влади володіють правдивими даними для ухвалення ефективних рішень.

2. Кібербезпека – це безпека в електронному просторі, що передбачає захист державної й приватної інформації та її носіїв від несанкціонованого використання, проведення спеціальних заходів, що забезпечують конфіденційність і цілісність даних, їхню доступність в разі потреби.

3. Електронна демократія, що передбачає певний рівень участі громадян в управлінні державою за допомогою інформаційних технологій. Це означає, що референдуми, голосування, громадські бюджети, консультації та опитування теж будуть здійснюватися в електронній формі. Для прикладу, у двох опитуваннях щодо користі цифрових послуг, запущених у застосунку «Дія», взяли участь близько 200 тисяч українців. Постановою №90 від 7 лютого 2022 ухвалено порядок проведення громадських опитувань через Єдиний державний веб-портал електронних послуг та додаток «Дія» [25]. Згідно з Порядком, опитування через «Дію» є «збором інформації, що проводиться з метою дослідження загальної думки (позиції) населення щодо ініціатив, спрямованих на вирішення питань державного управління в різних сферах суспільного життя». Подібні опитування не є голосуванням (референдумом), виборами, а також формою публічного обговорення чи

електронних консультацій з громадськістю. Ініціатором опитування, згідно з документом, може виступати міністерство, інший центральний або місцевий орган виконавчої влади, що подали до Міністерства цифрової трансформації відповідне замовлення.

4. Електронний бізнес – це організація безпаперового ведення господарської діяльності та лише за безготівковими розрахунками, впровадження електронного документообігу з підрядниками й державою (контракти, інвойси, накладні). Саме ця складова забезпечує швидкі, ефективні процеси управління без додаткових бар'єрів.

5. Електронний суд передбачає повністю електронний документообіг: обмін документами між судами, установами й учасниками судового процесу, онлайн-подання процесуальних документів, розгляд окремих справ онлайн. Учасники судового процесу будуть забезпечені постійним доступом до всіх відкритих документів, а повідомлення й результати вони отримуватимуть в електронній формі.

6. Електронна охорона здоров'я – це наявність у кожного пацієнта власної електронної медичної картки, під'єднання лікарів до відповідних медичних онлайн-платформ, повністю цифрова інфраструктура лікарень (Wi-Fi, електронний обмін медичними даними пацієнта між різними установами (телемедицина) та система дистанційного моніторингу стану пацієнта).

7. Електронна освіта передбачає цифровізацію навчання для формування цифрових навиків майбутніх поколінь, забезпечення учнів та студентів навчальними планшетами та ноутбуками, електронні журнали з доступом для батьків, електронні документи, електронні тести й форми, навчальний контент на різних носіях тощо.

8. Електронна транспортна система передбачає впровадження в громадському транспорті електронного квитка, створення в містах проектів мобільного паркування й управління трафіком, забезпечення усіх авто- й залізничних магістралей, вокзалів й станцій широкосмуговим мобільним інтернет-покриттям.

9. Розумні міста – це створення електронної моделі, що допомагає вирішувати нагальні проблеми кожного міста: інтегровані інформаційні системи для розв’язання проблем з транспортом, впровадження «зелених» технологій, електронних планів забудови міст тощо.

10. Цифрові навички – створення програми навчання для формування та розвитку загальних і професійних цифрових навичок для надання можливості всім громадянам опанувати базову цифрову грамотність з метою вільного користування електронними інструментами керування державою, а надалі — для опанування нових професій та мови.

11. Повсюдний інтернет передбачає розробку національного плану розвитку широкосмугового доступу до інтернету для ефективних цифрових державних послуг, особливо у сільській місцевості для подолання цифрового розриву, створення нових робочих місць й зменшення міграції сільських мешканців до міст.

Для оцінки стану та рівня розвитку належного врядування в Україні доцільно оцінити ефективність інститутів України на основі показників та індикаторів їх розвитку, а також показників ефективності інституційного середовища як основи економічного зростання.

З 1996 року діє проект Worldwide Governance Indicators (WGI), який є ініціативою Світового банку, спрямований на вимірювання якості управління в більш ніж 200 країнах. Проект використовує дані з різних джерел, включаючи опитування громадської думки, аналітичні доповіді, оцінки експертів та інші дослідження для створення комплексних індикаторів управління.

Нижче наведена табл. 3.4 включає різні показники, які оцінюють управління в різних аспектах, таких як контроль за корупцією, ефективність уряду, політичну стабільність, якість регулювання та верховенство права. Кожен показник має декілька змінних, включаючи оцінку, кількість джерел, процентильний ранг та інші статистичні показники, що дозволяють глибше зрозуміти зміни та тенденції в управлінні в країні протягом 2013-2022 років.

Таблиця 3.4

## Динаміка Індексу врядування України впродовж 2013-2022 років

Показник	Роки									
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Контроль корупції	-1.2	-1.0	-1.0	-0.9	-0.8	-0.9	-0.8	-0.8	-0.8	-0.6
Контроль корупції: Кількість джерел	13.0	13.0	13.0	12.0	12.0	12.0	12.0	10.0	9.0	9.0
Контроль корупції: Перцентильний ранг	10.9	14.4	13.8	19.0	21.0	17.6	24.8	22.9	24.3	29.2
Ефективність уряду: Оцінка	-0.7	-0.4	-0.6	-0.6	-0.5	-0.5	-0.3	-0.4	-0.4	-0.5
Ефективність уряду: Кількість джерел	9.0	9.0	9.0	8.0	8.0	8.0	8.0	7.0	6.0	6.0
Ефективність уряду: Перцентильний ранг	29.9	39.9	33.3	31.4	33.3	37.1	38.6	37.6	35.2	33.0
Політична стабільність: Оцінка	-0.8	-2.0	-2.0	-1.9	-1.9	-1.9	-1.4	-1.2	-1.1	-2.0
Політична стабільність: Кількість джерел	9.0	9.0	9.0	9.0	9.0	9.0	8.0	7.0	6.0	6.0
Політична стабільність: Перцентильний ранг	20.9	5.7	5.2	6.7	6.7	5.7	9.0	12.3	12.7	5.7
Якість регулювання: Оцінка	-0.6	-0.6	-0.6	-0.4	-0.3	-0.3	-0.2	-0.3	-0.3	-0.3
Якість регулювання: Кількість джерел	11.0	11.0	11.0	10.0	9.0	9.0	9.0	8.0	7.0	6.0
Якість регулювання: Перцентильний ранг	30.3	31.3	30.0	38.6	40.5	43.3	44.8	42.4	42.4	40.6
Верховенство права: Оцінка	--0.8	-0.8	-0.9	-0.8	-0.8	-0.8	-0.7	-0.7	-0.7	-0.9

Примітка: сформовано автором на основі джерела [132]

Спостерігається поступове покращення оцінки з -1.2 у 2013 році до -0.6 у 2022 році, що вказує на зниження рівня корупції. Перцентильний ранг

також значно зріс з 10.9% до 29.2%, що свідчить про прогрес у боротьбі з корупцією. Незважаючи на коливання, загальна оцінка ефективності уряду залишається низькою, змінюючись від -0.7 у 2013 році до -0.5 у 2022 році. Перцентильний ранг зріс з 29.9% до 33.0%, що свідчить про незначне покращення. Однак, показник політичної стабільності погіршився з -0.8 у 2013 році до -2.0 у 2022 році. Перцентильний ранг значно знизився з 20.9% до 5.7%, вказуючи на зростання політичної нестабільності та ризиків насильства. Оцінка якості регулювання покращилася з -0.6 у 2013 році до -0.3 у 2022 році. Перцентильний ранг також зріс з 30.3% до 40.6%, що свідчить про покращення здатності уряду формулювати та впроваджувати ефективну політику. Оцінка верховенства права залишилася стабільною, змінюючись від -0.8 у 2013 році до -0.9 у 2022 році, що вказує на незмінний рівень довіри та дотримання правил у суспільстві [132].

Загалом, дані показують змішану картину управління в Україні. Хоча є помітні покращення в деяких сферах, таких як контроль за корупцією та якість регулювання, інші області, зокрема політична стабільність, залишаються викликом. Ефективність уряду та верховенство права також демонструють лише незначні позитивні зміни. Ці результати підкреслюють необхідність продовження реформ та зусиль, спрямованих на підвищення ефективності уряду та зміцнення політичної стабільності.

Варто помітити, що підзвітність є вирішальною, адже саме підзвітність може бути реалізована вертикально від уряду до людей; або горизонтально між суб'єктами публічного управління (наприклад, виконавчими органами влади та органами місцевого самоврядування, судовою системою). І саме електронне врядування дає можливість реалізувати принцип підзвітності. Отже, концепція сталого розвитку регіонів передбачає зміну, зокрема цифрову трансформацію, публічних механізмів управління в цілях формування громадянського суспільства, соціальної стабільності, екологічної стабільності, розвитку соціально орієнтованого підприємництва. Завдяки конкретним діям можливо вдосконалити механізми та процеси управління,



такі як гендерне планування, процеси бюджетування, прозорість у виборчих кампаніях тощо. Інтеграція електронного врядування в цілях сталого розвитку може включати:

1. Захист основних прав громадян та створення цінних послуг для підвищення рівня якості життя людей шляхом розвитку інноваційної діяльності.

2. Забезпечення стабільності для розвитку суспільства шляхом врахування інтересів усіх верств населення через механізми електронної участі та налагоджені цифрові процеси публічного управління.

3. Реалізацію принципів прозорості та підзвітності, які є важливими характеристиками прийняття рішень для сталого розвитку.

Таким чином, концепція належного управління є основою сталого розвитку регіонів, включаючи стійке та інклюзивне економічне зростання, соціальний розвиток, охорону навколишнього середовища та скорочення бідності та голоду. Для оцінки ефективності врядування в країні зазвичай оцінюють наступні механізми: 1) механізми сприяння належному врядуванню; 2) процеси управління інноваційною діяльністю територіальних громад; 3) досягнуті результати.

Варто детальніше розглянути таку ефективну практику муніципального управління як реалізація проєктів розвитку інноваційної інфраструктури територіальних громад, зважаючи на його економічні, екологічні, соціальні проблеми. Подібна практика вже реалізується в Україні за прикладом країн ЄС. Для прикладу, в межах Стратегії сталого розвитку Житомирської області реалізовується проєкт регіонального розвитку «Розробка концепцій та Стратегій розвитку адміністративно-територіальних одиниць області» (Стратегічна ціль III «Розбудова ефективного багаторівневого врядування», напрям «Формування ефективного місцевого самоврядування та органів державної влади на новій територіальній основі на засадах нового адміністративно-територіального устрою України»). Проєкт передбачає реалізацію таких завдань в сфері публічного управління:

1. Утворення спроможних територіальних громад на території області.
2. Побудова системи ефективної взаємодії органів місцевого самоврядування різних рівнів спрямованої на комплексний розвиток інноваційної інфраструктури територіальних громад та інші взаємозалежні завдання.

Такий проєкт спрямований на вирішення проблеми відсутності стратегічних орієнтирів, задокументованих територіальними громадами. Як зазначено у Стратегії області, «серед основних проблем публічного управління сталим розвитком – багато територіальних громад не мають своїх власних стратегій розвитку, що відображається на недостатньому рівні розробки галузевих інфраструктурних проєктів і обмеженому залученні міжнародних грантів та програм. Економічна та бюджетна ефективність реалізації проєкту полягає у наповненню бюджетів громад, раціональне використання бюджетних коштів».

Основні заходи проєкту розвитку публічного управління:

- 1) проведення моніторингу ефективності фінансово-господарської діяльності територіальних громад;
- 2) розроблення стратегій розвитку інноваційної інфраструктури територіальних громад;
- 3) розробка програм розвитку інноваційної інфраструктури територіальних громад;
- 4) сприяння підвищенню професійної компетентності, кваліфікаційного рівня спеціалістів територіальних громад з питань розробки програм регіонального розвитку, розвитку інноваційної інфраструктури територіальних громад та залучення інвестицій;
- 5) допомога в розробленні галузевих інфраструктурних проєктів;
- 6) експертиза та супровід проєктів розвитку інноваційної інфраструктури територіальних громад до реалізації;
- 7) залучення міжнародних грантів для розвитку інноваційної інфраструктури територіальних громад.

Серед проєктів у сфері публічного управління також проєкти розвитку міжмуніципального співробітництва територіальних громад (далі – ММС) – дієвого інструменту місцевого розвитку. ММС є досить інноваційним інструментом місцевого розвитку, ефективним механізмом муніципального управління, використання якого набуває все більшого поширення в Україні. Стимулювання співробітництва здійснюється у спосіб, визначений статтею 15 Закону України «Про співробітництво територіальних громад» шляхом: «надання субвенцій місцевим бюджетам суб'єктів співробітництва у пріоритетних сферах державної політики; передачі об'єктів державної власності у комунальну власність суб'єктів співробітництва; методичної, організаційної та іншої підтримки діяльності суб'єктів співробітництва» [81]. Питання співробітництва є особливо актуальними для громад в період їх становлення.

Основні заходи в межах реалізації проєктів ММС:

- 1) проведення навчально-консультативних заходів;
- 2) підвищення кваліфікації представників органів місцевого самоврядування щодо підготовки та реалізації проєктів розвитку інноваційної інфраструктури територіальних громад;
- 3) реалізація проєктів розвитку інноваційної інфраструктури територіальних громад міжмуніципального співробітництва, забезпечення їх співфінансування;
- 4) проведення моніторингу реалізації проєктів розвитку інноваційної інфраструктури територіальних громад.

Отже, в Україні реалізуються проєкти розвитку інноваційної інфраструктури територіальних громад, які враховують економічні, соціальні, екологічні відмінності, визначають сильні та слабкі сторони публічного управління, які в подальшому є підставою для розробки проєктів розвитку управлінського механізму та усунення його основних проблем функціонування.

### Висновки до 3 розділу

1. Основними проблемами розвитку інноваційної інфраструктури залишаються: обмеження попиту на інноваційну продукцію та інновації загалом у зв'язку зі складною економічною ситуацією та війною, що суттєво гальмує розвиток інноваційної інфраструктури; обмеження фінансування інноваційних проєктів державою та територіальними громадами; низька активність громадянського суспільства щодо розвитку інноваційної інфраструктури; законодавчі обмеження та неефективність реалізації інноваційних стратегій, що затверджені на рівні держави; низька комерціалізація інновацій.

2. Для розвитку потенціалу визначено напрями: впровадити та активізувати систему кооперації місцевих органів влади із стейкхолдерами технопарків та інших інноваційних організацій; стимулювати розвиток інноваційної інфраструктури територій, а саме: венчурних фондів, інжинірингових та коворкінг центрів. активізувати системи бізнес-ангелів, як однієї із форм підтримки інноваційної та інвестиційної діяльності територій; впровадити проактивний фандрайзинг територіальної громади до міжнародних та національних фондів з метою розвитку інноваційної інфраструктури; впровадити венчурне фінансування.

3. Основні заходи проєкту розвитку публічного управління включають: проведення моніторингу ефективності фінансово-господарської діяльності територіальних громад, розроблення стратегій розвитку інноваційної інфраструктури для територіальних громад, створення програм розвитку інноваційної інфраструктури для територіальних громад, сприяння підвищенню професійної компетентності та кваліфікаційного рівня спеціалістів територіальних громад у розробці програм регіонального розвитку, інноваційної інфраструктури та залученні інвестицій, допомога в розробленні галузевих інфраструктурних проєктів, експертиза та супровід проєктів розвитку інноваційної інфраструктури територіальних громад до їх

реалізації, залучення міжнародних грантів для підтримки розвитку інноваційної інфраструктури територіальних громад. Ці заходи спрямовані на покращення управлінської діяльності та розвиток інфраструктури на місцевому рівні, що важливо для сталого інтегрованого розвитку громад та підвищення якості життя їх мешканців.

4. Основні заходи в межах реалізації проєктів інноваційної інфраструктури: проведення навчально-консультативних заходів; підвищення кваліфікації представників органів місцевого самоврядування щодо підготовки та реалізації проєктів розвитку інноваційної інфраструктури територіальних громад; реалізація проєктів розвитку інноваційної інфраструктури територіальних громад міжмуніципального співробітництва, забезпечення їх співфінансування; проведення моніторингу реалізації проєктів розвитку інноваційної інфраструктури територіальних громад.

5. В реалізуються проєкти розвитку інноваційної інфраструктури територіальних громад, які враховують економічні, соціальні, екологічні відмінності, визначають сильні та слабкі сторони публічного управління, які в подальшому є підставою для розробки проєктів розвитку управлінського механізму та усунення його основних проблем функціонування.

Основні результати, отримані в розділі 3, опубліковані в працях [37], [41], [45].

## ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі вирішено важливе наукове завдання, яке полягає в узагальненні теоретико-методичних положень формування інноваційної інфраструктури територіальних громад та розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення її стратегічного розвитку. Запропоновані в дослідженні результати підтверджують реалізацію поставлених завдань та допомагають сформулювати такі висновки та пропозиції:

1. Уточнено сутність основних понять дослідження – «інновації в публічному управлінні», «інноваційна інфраструктура територіальних громад». Під інновацією в публічному управлінні варто розуміти складну суспільну категорію, результат наукової діяльності, спрямований на впровадження нових технологій, продуктів, послуг, управлінських і організаційно-технічних рішень, які характеризуються радикальним розривом з минулим та направлені на покращення функціонування системи, організацій публічного управління та в цілому життя суспільства.

Виділено два підходи до формування поняття інноваційної інфраструктури: перший підхід передбачає визначення інформаційної інфраструктури як сукупності організацій, що обслуговують інноваційний процес, другий – розуміє інноваційну інфраструктуру як систему або сукупність підсистем, які забезпечують ефективну реалізацію інноваційного процесу. Сформовано сутність «інноваційної інфраструктури територіальних громад» як системи взаємопов'язаних між собою та взаємодоповнюючих організацій, інституцій, структур, мереж (технополіси, технологічні парки, науково-дослідні центри, центри підтримки розвитку інновацій, бізнес-інкубатори), що утворюють таку інфраструктуру, яка складається із процесно-технологічної, економіко-фінансової, інформаційно-стратегічної та забезпечують належне функціонування ринку інновацій, реалізацію усіх стадій інноваційного процесу й є основою для інноваційної діяльності, а також сукупності нормативно-правового, організаційно-структурного

забезпечення її функціонування.

2. Досліджено концептуальні підходи розвитку інноваційної інфраструктури територіальних громад. Метою концепції формування інноваційної інфраструктури територіальної громади є забезпечення широкої участі муніципальної влади в організації інноваційної діяльності шляхом прийняття відповідних управлінських рішень щодо впровадження електронного врядування, створення інноваційних центрів, технопарків, залучення наукових установ і наукових консультантів, а також спрямування фінансових ресурсів на створення умов для продукування інновацій спрямованих на досягнення цілей стратегічного розвитку та складається із восьми кроків реалізації. Сформована теоретична модель інноваційної інфраструктури з урахуванням специфіки територіальних громад, яка враховує вісім ключових блоків: організаційний, науково-консалтинговий, громадський, фінансово-економічний, інформаційний, кадровий, інституціональний, ринковий, дозволяє визначити основні структурні елементи та принципи побудови інноваційної інфраструктури. Запропоновано механізм формування і розвитку інноваційної інфраструктури, що складається з наступних блоків: визначення пріоритетних напрямків інноваційної діяльності; створення нормативно-правового поля забезпечення інноваційної діяльності; впровадження електронного врядування та концепції smart-громади; створення бюджетного фонду розвитку інновацій або виділення статті видатків бюджету розвитку на інноваційну діяльність; створення інноваційних інфраструктурних організацій; створення інформаційного і кадрового блоків інноваційної інфраструктури; залучення громадського сектору; розвиток культури інновацій (неформальні інститути) в територіальній громаді.

3. Визначено стратегічні орієнтири розвитку інновацій та інноваційної інфраструктури територіальних громад. Запропонована теоретична модель розробки і реалізації стратегії інноваційного розвитку територіальних громад може бути одним із варіантів теоретичної концептуалізації стратегічного

управління в місцевих громадах України, що дасть змогу уніфікувати практику створення стратегій не за шаблоном, а на основі реального науково-обґрунтованого аналізу сучасного стану, проблем та перспектив розвитку громади. Структура стратегії інноваційного розвитку та розвитку інноваційної інфраструктури територіальної громади може включати такі етапи: аналіз стартових умов розвитку громади і її інноваційного потенціалу; виявлення та аналіз соціально-економічних проблем громади; формування стратегічних і тактичних цілей інноваційної стратегії; вибір моделі інноваційного розвитку громади; розробка цільових програм та стратегічних планів розвитку інновацій в громаді; контроль виконання стратегії та цільових програм розвитку інновацій; аналіз результатів реалізації.

4. Систематизовано моделі розвитку інноваційної інфраструктури територіальних громад зарубіжних країн. На основі проведеного теоретичного дослідження закордонного досвіду впровадження пілотних проєктів з формування інноваційної інфраструктури міст та громад країн світу, виокремлено чотири типові моделі відповідно до ролі держави у процесі управління інноваційною інфраструктурою: модель мінімальної участі (передбачає, що державний сектор відіграє мінімальну роль у визначенні проєкту та учасників формування інноваційної інфраструктури); модель фасилітатора (передбачає, що державний сектор відіграє основну роль у сприянні вирішенню окремих завдань формування інноваційної інфраструктури); модель лідерства держави (державний сектор є активною стороною, яка не чекаючи змін на ринку, розробляє політики та моделі розвитку, ініціює впровадження інноваційних рішень та здійснює управління постачанням послуг субпідрядників) та модель акселератора (при якій державний сектор фактично є рушійною силою процесу створення інноваційних платформ і компонентів інноваційної інфраструктури). Для України вважаємо за доцільне застосовувати комбінацію моделей до формування інноваційної інфраструктури на основі моделей «фасилітатора» та «лідерства». При цьому, буде активно здійснюватись розвиток організацій,



що сприяють інноваціям, також держава здійснюватиме контроль розвитку інноваційної інфраструктури.

5. Проаналізовано особливості формування інноваційної інфраструктури територіальних громад в Україні, які полягають у відносно невисокій частці інновацій до ВВП держави, значним відставанням у розвитку інноваційної інфраструктури, порівняно із розвинутими державами, нерівномірністю розвитку інноваційної інфраструктури територій різних областей України. Серед проблем можна виділити: брак державного та територіального фінансування, брак ініціативи громадськості, недостатньо налагоджені партнерські відносини між владою та бізнес-середовищем, низький ступінь комерціалізації інновацій. Серед ключових моделей, які застосовуються в світі, вважаємо, що в Україні застосовується модель мінімальної участі, коли органи влади центрального та місцевого рівня не впливають суттєво на активізацію розвитку інноваційної інфраструктури. Серед ключових факторів, що впливають на розвиток інноваційної інфраструктури територіальних громад є: активність громади щодо формування відповідних інноваційних організацій; активна співпраця та партнерство між громадянами керівництвом громади та підприємствами і організаціями; розвиток інновацій та технологій та розвиток інноваційних виробництв на території громади.

6. Виявлено проблеми в управлінні розвитком інноваційної інфраструктури територіальних громад, а саме: обмеження попиту на інноваційну продукцію та інновації загалом у зв'язку зі складною економічною ситуацією та війною, що суттєво гальмує розвиток інноваційної інфраструктури; обмеження фінансування інноваційних проєктів державою та територіальними громадами; низька активність громадянського суспільства щодо розвитку інноваційної інфраструктури; законодавчі обмеження та неефективність реалізації інноваційних стратегій, що затверджені на рівні держави; низька комерціалізація інновацій. Для удосконалення розвитку інноваційної інфраструктури на рівні територій

областей визначено напрями: впровадити та активізувати систему кооперації місцевих органів влади із стейкхолдерами технопарків та інших інноваційних організацій; стимулювати розвиток інноваційної інфраструктури територій, а саме: венчурних фондів, інжинірингових та коворкінг центрів; здійснити активацію системи бізнес-ангелів, як однієї із форм підтримки інноваційної та інвестиційної діяльності територій; активний фандрайзинг територіальної громади до міжнародних та національних фондів з метою розвитку інноваційної інфраструктури; впровадження венчурного фінансування.

7. Розроблено пропозиції для удосконалення розвитку інноваційної інфраструктури територіальних громад. Стратегічне бачення розвитку інноваційної інфраструктури територіальних громад включає: економічний блок стратегії (створення умов для розвитку бізнесу та залучення інвестицій через формування сприятливого інвестиційного клімату у розрізі інноваційної діяльності); соціальний блок (розвиток інноваційної інфраструктури з акцентами на забезпечення потреб кожної людини та якості життя, розвитку інклюзивної інфраструктури та соціально-відповідального підприємництва); екологічний розвиток (стимулювання розвитку екологічно-орієнтованих інновацій, зеленої енергетики та інших екологічних напрямів бізнесу, визначення та протистояння зовнішнім глобальним викликам та негативним наслідкам для життя та здоров'я людини); критична інфраструктура (робота інноваційної інфраструктури спрямована на пошук рішень щодо захисту об'єктів критичної інфраструктури). Ефективність реалізації стратегічного плану може визначатися показниками ключові показники розвитку – встановленими критеріями успішності у різних блоках стратегії, що відслідковуються та корегуються з метою реалізації стратегічних цілей розвитку інноваційної інфраструктури.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонюк Л. Л., Поручник А. М., Савчук В. С. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації : монографія. Київ : КНЕУ, 2003. 394 с.
2. Архипенко І. М. Стратегічне управління розвитком об'єднаних територіальних громад. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2019. Вип. 2. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/pandr\\_2019\\_2\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/pandr_2019_2_21) (дата звернення:20.03.24).
3. Архієреєв С. І., Дерід І. О. Взаємозв'язок розвитку регіональної інноваційної системи, інтерактивних інноваційних комплексів та інноваційної інфраструктури. Приклад регіону Емілія-романія. *Вісн. СумДУ. Сер.: Економіка*. 2009. № 1. С. 80–90.
4. Базавлук Н., Рагімов Ф. Механізми державного управління сталим розвитком регіонів у контексті принципів належного врядування. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2018. № 2. С. 63–69.
5. Бельська Т. В., Лазарєв Г. Ю. Впровадження електронного врядування в територіальних громадах: *Сучасні стратегії сталого розвитку держави та суспільства: наукові горизонти та перспективи: збірник матеріалів I-ї Науково-практичної конференції з міжнародною участю (22 лютого 2024 р., м. Херсон)*. Хмельницький : ХНТУ, 2024. С. 158–161.
6. Білоброва І. Ю. Удосконалення інноваційного менеджменту на машинобудівному підприємстві : автореф. дис... канд. екон. наук : 08.06.01. Хмельницький. 2002. 19 с.
7. Бочарова Ю. Г. Архітектура та атрибути інноваційної інфраструктури. *Вісн. Житомир. держ. технол. ун-ту. Сер.: Економічні науки*. 2018. № 2. С. 62–66.
8. Бочарова Ю. Г. Стан та особливості розвитку інноваційної інфраструктури в Україні. *Статистика України*. 2018. № 2. С. 43–50.
9. Буднікевич І. М., Школа І. М. Становлення регіонального ринку інновацій в Україні. Чернівці : Зелена Буковина, 2002. 199 с.

10. Бурик З. М. Реформування системи публічного управління в Україні. *Електронне наукове видання «Публічне адміністрування та національна безпека»*. 2021. № 4. DOI: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2021-4-7551> (дата звернення:20.03.24).
11. Бурик З. М. Розвиток регіонів та об'єднаних територіальних громад у контексті децентралізації. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 23. С. 85–90.
12. Васильєва О. І., Васильєва Н. В. Концептуальні засади сталого розвитку територіальних громад. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 8. С. 74–78.
13. Веселівська селищна територіальна громада : офіц. сайт . URL.: <https://veselivska-gromada.gov.ua/> (дата звернення: 21.03.2021).
14. Виноградівська ОТГ Івано-Франківської області : офіц. сайт. URL.: <https://vynogradivska-gromada.gov.ua/>(дата звернення: 21.03.2021).
15. Вознюк М. А. Сучасні підходи до трактування поняття «інноваційна інфраструктура» та її роль у формуванні моделі інноваційного розвитку регіону. *Вісн. Ун-ту банків. справи Нац. банку України*. 2014. №1(19). С. 96–101.
16. Гармашова О. П. Розвиток інноваційної інфраструктури як чинник конкурентоспроможності України. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2010. № 23. С. 213–220.
17. Глибоцька ОТГ Чернівецької області : офіц.. сайт. URL.: <https://hlyboka-gromada.gov.ua/> (дата звернення: 21.03.2021).
18. Гройсман: Місцеві вибори 2020 року мають відбутися на базі нового адміністративно-територіального устрою. *Агрополіт*. 2019. 28 січ. URL: <https://agropolit.com/news/11152-groysman-mistsevi-vibori-2020-roku-mayut-vidbutisya-na-bazi-novogo-administrativno-teritorialnogo-ustroyu> (дата звернення:20.03.24).
19. Дегтярєва І. О. Інновації в державному і муніципальному управлінні як необхідна умова соціально-економічних досягнень в сучасній

Україні. *Вісн. Нац. ун-ту цивіл. захисту України. Серія : Держ. управління.* 2014. Вип. 1. С. 96–105.

20. Державний фонд регіонального розвитку, як фінансовий інструмент сталого регіонального розвитку. URL: <https://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2017/04/DFRR-finansoviy-instrument-stalogo-regionalnogo-rozvitku.pdf> (дата звернення: 21.03.2021).

21. Децентралізація дає можливості. Інновації в децентралізації: перший в Україні мобільний ЦНАП почав працювати в Славутській громаді за підтримки Програми «U-LEAD з Європою» URL: <https://decentralization.gov.ua/en/news/7724> (дата звернення: 21.03.2021).

22. Децентралізація дає можливості. Уряд змінив методику формування спроможних громад. 2020. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/12090> (дата звернення: 21.03.2021).

23. Децентралізація. Моніторинг процесу децентралізації влади та реформування місцевого самоврядування URL: [https://decentralization.gov.ua/mainmonitoring#main\\_info](https://decentralization.gov.ua/mainmonitoring#main_info) (дата звернення: 21.03.2021).

24. Деякі питання надання субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на формування інфраструктури об'єднаних територіальних громад : Постанова Кабінету Міністрів України від 16 берез. 2016 р. № 200. URL: <http://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 21.03.2021).

25. Дія : офіц. сайт. URL: <https://plan2.diia.gov.ua> (дата звернення: 28.01.2021).

26. Егембердиева С. Азатбек Т., Аринова А. Модель оценки эффективности инновационной инфраструктуры Казахстана. *Актуальні проблеми економіки.* 2012. № 12 (138). С. 340–346.

27. Економічна енциклопедія: У 3 т. / за заг. ред. С. В. Мочерного. Київ : Академія, 2002. Т. 1. 952 с.

28. Електронне урядування в Україні – ефективна влада для мешканців. Київ : ПРООН/ МПВСР, 2011. XX с.

29. Електронне урядування та електронна демократія: навч. посіб. : у 15 ч. / за заг. ред. А. І. Семенченка, В. М. Дрешпака. Київ : ФОП Москаленко О. М., 2017. Ч. 7 : Розвиток електронного урядування на місцевому та регіональному рівнях. 72 с.
30. Єрмолаєва В. В. Теоретичні основи дослідження інновацій. *Вісн. нац. ун-ту «Львів. політехніка»*. Пробл. економіки та упр. 2010. № 683. С. 268–273.
31. Загородній А. Г., Вознюк Г. Л. Фінансово-економічний словник. Львів : Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2005. 714 с.
32. Зміцнення демократичного врядування. URL: <https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/democratic-governance.html> (дата звернення: 17.12.2021).
33. Індустріальні парки в Україні: підсумки 2022 року та перспективи розвитку. URL: <https://inventure.com.ua/uk/analytics/articles/industrialni-parki-v-ukrayini:-pidsumki-2022-roku-ta-perspektivi-rozvitku> (дата звернення: 21.01.2022).
34. Інформаційна довідка. щодо Стратегій розвитку територіальних громад. URL: <https://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2022/02/strategichne-planuvannya-na-miscevomu-rivni-infodovidka-stanom-na-01.01.2022.pdf> (дата звернення: 21.01.2022).
35. Канаєва М. Класифікація складових та елементів інноваційної інфраструктури. *Вісн. Київ. нац. ун-ту імені Тараса Шевченка. Сер. «Економіка»*. 2008. Вип. 99–100. С. 35–38.
36. Княгининівська сільська ОТГ Волинської області :офіц. сайт. URL.: <http://knyahynupok-rada.gov.ua/>(дата звернення: 21.03.2021).
37. Лазарєв Г. Ю. Розвиток інноваційної інфраструктури ОТГ: теоретичний та практичний аспекти. *Економіка та держава. Серія: державне управління*. 2021. № 2(18). С. 26–33. <https://doi.org/10.46922/2306-6806-2021-2-2> (18)-26-33 URL: <https://eprints.kname.edu.ua/65160/1/ED-2-20211.pdf> (дата звернення: 23.05.24)

38. Лазарєв Г. Ю. Інноваційна інфраструктура територіальних громад. *Актуальні наукові погляди на економічний розвиток країни: теорії та пропозиції* : Всеукр. наук.-практ. конф., 8 травня 2021 р. Одеса, 2021. С. 61–62.
39. Лазарєв Г. Концептуальні засади формування інноваційної інфраструктури територіальних громад. *Věda a perspektivy*. 2021. № 4(4) S. 6-21.
40. Лазарєв Г. Ю. Нормативно-правове забезпечення розвитку інноваційної інфраструктури ОТГ. *Наукові перспективи* : журнал. 2021. № 5(11). С. 115–130.
41. Лазарєв Г. Ю. Розвиток транспортної інфраструктури ОТГ. *Розвиток сільських територій на засадах екологічності, енергонезалежності й енергоефективності* : матеріали I Міжнар. наук.-практ. конф., 5 травня 2021 р. Полтава, 2021. С. 99–101.
42. Лазарєв Г. Ю. Концепція публічного управління розвитком інноваційної інфраструктури територіальних громад: теоретико-методичний аспект європейського досвіду. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2022. Спецвипуск. С. 77–81. DOI <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2022-spec.12> (дата звернення: 10.05.2024).
43. Лазарєв Г. Ю. Проблеми публічного управління сталим розвитком регіону. *Сучасні аспекти модернізації науки: стан, проблеми, тенденції розвитку* : Матеріали XXV-ої Міжнар. наук.-практ. конф., 7 жовт. 2022 р., м. Рига (Латвія). [Київ], 2022. С. 47–51.
44. Лазарєв Г. Ю. Стан розвитку територіальних громад в Україні. *Modern science: innovations and prospects* : Proceedings of the 14th International scientific and practical conference. SSPG Publish. Stockholm, Sweden. 2022. P. 327–330.
45. Лазарєва Є. В. Роль і функції технологічних парків у формуванні інноваційної інфраструктури країни. *Економіка: реалії часу*. 2014. № 3 (13). С. 197–202.

46. Лапко О. Інноваційна діяльність в системі державного регулювання : монографія. Київ : Ін-т економ. прогнозування НАН України, 1999. 254 с.
47. Литвинова В. В., Поліщук В. І., Грабовський Б. О. Формування інноваційної інфраструктури в Україні. *Науково-технічна інформація*. 2012. № 4. С. 18–22.
48. Луциків І. В., Сорокиська О. А., Котовська І. В. Дослідження особливостей інноваційного розвитку системи публічного управління в Україні. *Економіка і суспільство*. 2017. № 12. С. 124–128.
49. Мельник Д. С. Побудова моделі загроз національній критичній інфраструктурі України як основа забезпечення її безпеки та стійкості. *Вісник Харківського національного університету внутрішніх справ*. 2024. № 1(1). С. 237-250. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKhnuvs\\_2024\\_1\(1\)\\_\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKhnuvs_2024_1(1)__22).
50. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту [пер. с англ. Л. І. Євенко]. URL: <https://infotour.in.ua/meskon.htm>
51. Мінцберг Г. Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією [пер. с англ. Р. Корнута]. Київ : Наш формат, 2018. 408 с.
52. Міжвідомча координаційна комісія з питань регіонального розвитку створить конструктивний діалог між центральними і місцевими органами виконавчої влади. 2016. URL: <https://www.minregion.gov.ua/press/news/mizhvidomcha-koordinatsiyna-komisiya-z-pitan-regionalnogo-rozvitku-stvorit-konstruktivniy-dialog-mizh-tsentralnimi-i-mistsevimi-organami-vikonavchoyi-vladi/> (дата звернення: 14.12.2020).
53. Міністерство та комітет цифрової трансформації. Автоматизація ЦНАПів: кількість Центрів, під'єднаних до інформаційної системи, зросла на 320%. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/avtomatizatsiya-tsnapiv-kilkist-tsentriv-pidednanikh-do-informatsiynoi-sistemi-zrosla-na-320> (дата звернення: 21.03.2021).
54. Моніторинг процесу децентралізації влади та реформування



місцевого самоврядування. URL: <https://decentralization.gov.ua/mainmonitoring>. (дата звернення: 21.03.2021).

55. Окорський В. П., Сухович В. М., Цецик Я. П. Організаційно-економічні засади реформування інститутів місцевого самоврядування та їх вплив на сталий розвиток об'єднаних територіальних громад (на прикладі Рівненської області) : монографія. Рівне : Видавець О. Зень, 2018. 363 с.

56. Павлюк Н. Децентралізація влади як основа удосконалення організаційно-правового механізму публічного управління. *Ефективність державного управління*. 2016. Вип. 4. С. 183–190.

57. Парламентська реформа. URL: <https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/democratic-governance/parliamentary-reform.html> (дата звернення: 07.10.2021).

58. Пастух К. В. Стратегічне планування розвитку територіальних громад. *Науковий вісник : Державне управління*. Київ, 2021. №1 (7). С. 195–215. URL: [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2021-1\(7\)-195-215](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2021-1(7)-195-215) URL: <https://nvdu.undicz.org.ua/index.php/nvdu/issue/view/8/13> (дата звернення: 21.03.2021).

59. Пастух К. Сутність стратегічного управління сталим місцевим розвитком. *Збірник наук. праць Нац. акад. держ. управління при Президентові України*. 2021. Вип. 1. С. 70–75. <https://doi.org/10.36.030/2664-3618-2021-1-70-75>. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnadu\\_2021\\_1\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnadu_2021_1_11) (дата звернення: 21.03.2021).

60. Притула Х. М., Максименко А. О., Калат Я. Я., Кирик І. М. Розвиток логістично-транспортної інфраструктури прикордонних областей Західного регіону України в умовах поглиблення інтеграції до Європейського Союзу. *Регіональна економіка*. 2023. № 2. С. 60-71. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/regek\\_2023\\_2\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/regek_2023_2_8).

61. Покропивний С. Ф. Інноваційний менеджмент у ринковій системі господарювання. *Економіка України*. 1995. № 2. С. 24–31.

62. Полегенька М. А. Етимологія терміну «інновації» як економічної

категорії. *Агросвіт*. 2016. № 21. С. 57–61.

63. Про затвердження Положення про Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/460-2015-%D0%BF#Text> (дата звернення: 05.11.2020).

64. Портал спроможності територіальних громад. URL: [https://tdukr.maps.arcgis.com/apps/MapJournal/index.html?appid=47f24b79311f44e2863eabe27ccbdc81&fbclid=IwAR3NdmVaXZD\\_ojyJnqt41UF01jJ5eOunZLfJALashZLhfl2mg8w5cdv0ohk](https://tdukr.maps.arcgis.com/apps/MapJournal/index.html?appid=47f24b79311f44e2863eabe27ccbdc81&fbclid=IwAR3NdmVaXZD_ojyJnqt41UF01jJ5eOunZLfJALashZLhfl2mg8w5cdv0ohk) (дата звернення: 21.03.2021).

65. Портер М. Конкурентна стратегія [пер. с англ. Наталія Кошманенко]. Київ : Наш формат, 2020. 424 с.

66. Про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо особливостей формування та виконання бюджетів ОТГ : Закон України від 26.11.2015 р. № 837-VII. URL: <https://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/837-19> (дата звернення: 21.03.2021).

67. Про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо реформи міжбюджетних відносин : Закон України від 28.12.2014 р. № 79-VIII. URL: <https://zakon2.rada.gov.ua/Laws/79-19> (дата звернення: 21.03.2021).

68. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо добровільного приєднання територіальних громад : Закон України від 09.02.2017 р. № 1852-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1851-19> (дата звернення: 21.03.2021).

69. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо статусу старости села, селища : Закон України від 09.02.2017 р. № 1848-VIII. URL: <https://zakon0.rada.gov.UA/lavs/show/1848-19> (дата звернення: 21.03.2021).

70. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України, щодо розширення повноважень органів місцевого самоврядування та оптимізації надання адміністративних послуг : Закон України від 10.12.2015 р. № 888-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/888-19> (дата звернення:

21.03.2021).

71. Про внесення змін до Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» : Закон України від 30.09.2019 №2189. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/348-20#Text> (дата звернення: 21.03.2021).

72. Про внесення змін до Методики формування спроможних територіальних громад : Постанова КМУ від 24.01.2020 №34. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-vnesennya-zmin-do-metodiki-formuvannya-spromozhnih-teritorialnih-gromad-i240120-34> (дата звернення: 21.03.2021).

73. Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань : Закон України від 15.05.2003 р. № 755-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/755-15> (дата звернення: 21.03.2021).

74. Про добровільне об'єднання територіальних громад : Закон України від 05.02.2015 р., № 157 VIII. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/15719> (дата звернення: 15.11.2020).

75. Про затвердження Державної стратегії регіону на період до 2020 року : постанова Кабінету Міністрів України від 6.08.2014 р. № 385. URL: <https://zakon2rada.gov/UA/laws/show/385-2014-%BF> (дата звернення: 21.03.2021).

76. Про затвердження Порядку проведення опитування щодо ініціатив, спрямованих на вирішення питань державного управління у різних сферах суспільного життя, на Єдиному державному веб-порталі електронних послуг : постанова Кабінету Міністрів України від 7 лютого 2022 р. №90. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-poryadku-proved-a90> (дата звернення: 28.01.2021).

77. Про інноваційну діяльність : закон України від 04.07.2002 № 40-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text> (дата звернення: 21.03.2021).

78. Про невідкладні заходи з проведення реформ та зміцнення

держави : Указ Президента України від 8 листоп. 2019 р. № 837/2019. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/8372019-30389> (дата звернення: 21.03.2021).

79. Про План законодавчого забезпечення реформ в Україні: постанова Верховної Ради України від 4.06.2015 р. № 509-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/509-viii> (дата звернення: 21.03.2021).

80. Про затвердження Методики формування спроможних територіальних громад : Постанова Кабінету Міністрів України від 08.04.2015 № 214 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/214-2015-%D0%BF#Text> (дата звернення: 21.03.2021).

81. Про співробітництво територіальних громад : Закон України від 17.06.2014 р. № 1508-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18> (дата звернення: 21.03.2021).

82. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 квітня 2014 р. № 333 р. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3332014%D1%80> (дата звернення: 28.10.2020).

83. Про утворення Міжвідомчої координаційної комісії з питань регіонального розвитку: постанова Кабінету Міністрів України від 16 вересня 2015 р. № 714. URL: <https://www.minregion.gov.ua/napryamki-diyalnosti/derzhavna-rehional-na-polityka/institutsiyne-zabezpechennya-regionalnogo-rozvitku/normativno-pravove-zabezpechennya/postanova-kabinetu-ministriv-ukrayini-vid-16-veresnya-2015-r-714-pro-utvorennya-mizhvidomchoyi-koordinatsiynoyi-komisiyi-z-pitan-regionalnogo-rozvitku/>(дата звернення: 14.12.2020).

84. Рагімов Ф. Теоретико-методологічні засади функціонування механізмів державного управління сталим розвитком регіонів в умовах глобалізації. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2017. № 4. С. 122–129.

85. Райчева Л. І. Економічні стратегії розвитку та модернізації інфраструктури водного транспорту. *Економіка і регіон*. 2022. № 4. С. 44-51. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig\\_2022\\_4\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig_2022_4_8)
86. Рогозян Ю. С. Підготовчий етап розробки стратегії розвитку об'єднаної територіальної громади. *Економіка та право*. 2017. № 3. С. 102-105.
87. Румельт Р. Гарна стратегія, погана стратегія. В чем отличие и почему это важно / пер. с англ. О. Медведь. Київ : Фабула #PRO, 2019. 324 с.
88. Савченко В. Ф. Інфраструктура національної економіки як необхідна умова економічного зростання. *Наук. вісн. Ужгород. ун-ту. Сер.: Економіка*. 2016. Вип. 1(2). С. 180–187.
89. Самуельсон П. Економіка. Львів : Світ, 1993. 495 с.
90. Степаненко Ю. С. Організація віддаленої взаємодії співробітників з інформаційною інфраструктурою підприємства. *Сучасний захист інформації*. 2023. № 4. С. 62-74. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/szi\\_2023\\_4\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/szi_2023_4_9).
91. Страхніцький Я. О. Кластерний підхід до забезпечення захисту критичної інфраструктури в умовах воєнного стану в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 23. С. 163-169.
92. Семенівська селищна рада об'єднаної територіальної громади : офіц. сайт. URL: <https://semenivska-gromada.gov.ua/> (дата звернення: 21.03.2021).
93. Сімченко Н. О., Мохонько Г. А. Чинники розвитку інноваційно-орієнтованого суспільства. *Економіка. Управління. Інновації. Сер.: Економічні науки*. 2011. № 2. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2011\\_2\\_48](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2011_2_48) (дата звернення: 11.05.2024).
94. Стратегічний менеджмент / Бутко М.П., Дітковська М.Ю., Задорожна С.М., та інші. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 376 с.
95. Стратегічне планування розвитку об'єднаної територіальної громади : навч. посіб. / О. В. Берданова, В. М. Вакуленко, І. В. Валентюк,

А. Ф. Ткачук. Київ, 2017. 121 с.

96. Стратегія розвитку Волинської області на період до 2027 року. Луцьк, 2020. URL: <https://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2020/04/volynska-strategiya-rozvytku-volynskoyi-oblasti-na-period-do-2027-roku.pdf> (дата звернення: 20.02.2021).

97. Стратегія розвитку Житомирської області на 2021-2027 роки. Житомир, 2020. URL: <https://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2021/11/strategiya-rozvytku-zhytomyrskoyi-oblasti-na-period-do-2027-roku.pdf> (дата звернення: 04.05.2021).

98. Стратегія розвитку Львівської області на період 2021-2027 років. Львів, 2020. URL: <https://www.minregion.gov.ua/napryamki-diyalnosti/derzhavna-rehional-na-polityka/strategichne-planuvannya-regionalnogo-rozvitku/strategichne-planuvannya-regionalnogo-rozvytku-na-period-do-2027-roku/regionalni-strategiyi-rozvytku-na-period-do-2027-roku/strategiya-rozvytku-lvivskoyi-oblasti-na-period-2021-2027-rokiv/> (дата звернення: 20.02.2021).

99. Стратегія розвитку Тернопільської області на 2021-2027 роки. Тернопіль, 2020. URL: <https://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2021/02/strategiya-rozvytku-ternopilskoyi-oblasti-na-2021-2027-roku.pdf> (дата звернення: 21.03.2021).

100. Стратегія розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80#n12> (дата звернення: 21.03.2021).

101. Сухарська Л. В. Аналіз стану фінансового забезпечення розвитку об'єднаних територіальних громад у сучасній Україні. *Державне управління: теорія та практика*. 2017. № 1. С. 92–101.

102. Трушкіна Н. В., Жукова І. В. Економічне забезпечення організації і функціонування критичної інфраструктури. *Успіхи і досягнення у науці*. 2024. № 1. С. 372-383. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sucachs\\_2024\\_1\\_32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sucachs_2024_1_32)

103. Теоретико-методичні основи стратегічного планування розвитку

регіонів України / Кондратенко Н. О., Чечетова Н. Ф., Оболенцева Л. В., Красноносова О. М. *Проблеми економіки*. 2022. № 2 (52). С. 93–99.

104. Ткачук А. Система публічної влади. Європейський та український досвід. *Інститут громадянського суспільства*. URL: [https://www.csi.org.ua/wp-content/uploads/2015/05/Модул\\_-1.pdf](https://www.csi.org.ua/wp-content/uploads/2015/05/Модул_-1.pdf) (дата звернення: 20.02.2020).

105. Тригуба А. М., Ратушний А. Р., Демчина В. Р., Коваль Л. С. Особливості управління проектами відновлення транспортної та безпекової інфраструктури сільських громад у післявоєнний період. *Вісник Львівського державного університету безпеки життєдіяльності*. 2023. № 28. С. 44-54. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vldubzh\\_2023\\_28\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vldubzh_2023_28_7).

106. Трифілова А. А. «Відкриття інновації» – парадигма сучасного інноваційного менеджменту. *Інновації*. 2008. № 1. С. 73–77.

107. Узунів В. В. Розвиток інноваційної інфраструктури регіонів України. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2012. № 8. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur\\_2012\\_8\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2012_8_12) (дата звернення: 12.05.2024).

108. Управління інноваціями : навч. посібник / О. І. Гуторов, Л. І. Михайлова, І. О. Шарко, С. Г. Турчіна, О. В. Киричок. Вид. 2-ге, доп. Харків : Діса плюс, 2016. 266 с.

109. Управління стратегічним розвитком об'єднаних територіальних громад: інноваційні підходи та інструменти : монографія / С. М. Серьогін, Ю. П. Шаров, Є. І. Бородін, Н. Т. Гончарук [та ін.]. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2016. 276 с.

110. Урядовий портал. 2021. URL: <https://www.kmu.gov.ua/> (дата звернення: 10.05.2024).

111. Файчук О. М., Файчук О. В. Інноваційний процес як рушійна сила економічного зростання. *Бізнес Інформ*. 2013. № 10. С. 66–70.

112. Фінансове забезпечення інноваційного розвитку України : монографія / [М. І. Диба, О. М. Юркевич, Т. В. Майорова, І. В. Власова та ін.] ; за ред. д.е.н., проф. М.І. Диби і к.е.н., доц. О.М. Юркевич . Київ : КНЕУ,

2013. 425 с.  
 URL:[https://kneu.edu.ua/get\\_file/5412/Монографія%20Фінансове%20забезпечення%20інноваційного%20розвитку%20України.pdf](https://kneu.edu.ua/get_file/5412/Монографія%20Фінансове%20забезпечення%20інноваційного%20розвитку%20України.pdf) (дата звернення: 15.04.24).

113. Функціонально-інституційний аналіз діяльності Апарату Верховної Ради розпочато за підтримки ЄС. URL: <https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/presscenter/articles/2019/functional-and-institutional-review-of-ukrainian-parliaments-sec.html> (дата звернення: 07.10.2021).

114. Цифрові, інклюзивні, доступні: підтримка цифровізації державних послуг в Україні : (Проект підтримки Дія). URL: <https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/projects/digital--inclusive--accessible--support-to-digitalisation-of-sta.html> (дата звернення: 07.10.2021).

115. Шумпетер Й. А. Теорія економічного розвитку. Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу ; пер. з англ. В.Ю.Старка. Київ : Видавничий дім “КиєвоМогилянська академія”, 2014. 246 с.

116. A workgroup climate perspective on the relationships among transformational leadership, workgroup diversity, and employee creativity / Wang P., Rode J. C., Shi K., Luo Z., Chen W.. *Group & Organization Management*. 2013. №. 38 (3). P. 334–360.

117. About MKSmart. URL: <http://www.mksmart.org/about/> (date of the application: 23.04.2024).

118. Asheim B.T., Isaksen A. Regional Innovation Systems: The Integration of Local «Sticky» and Global «Ubiquitous» Knowledge. *Journal of Technology Transfer*. 2002. Vol. 27(1). P. 77–86.

119. Bakıcı T., Almirall E., Wareham J. A smart city initiative: The case of Barcelona. *Journal of the Knowledge Economy*. 2013. № 4. P. 135–148. [CrossRef].



120. Berkowitz P., Monfort P., Pieńkowski J. Unpacking the growth impacts of European Union Cohesion Policy: transmission channels from Cohesion Policy into economic growth. *Regional Studies*. 2020. Vol. 54. P. 60–71.

121. Brazilian Smart Cities: Using a Maturity Model to Measure and Compare Inequality in Cities / Afonso R.A., dos Santos Brito K., do Nascimento C.H., Garcia V.C., Álvaro A. *Proceedings of the 16th Annual International Conference on Digital Government Research; Association for Computing Machinery*. New York, NY, USA, 2015. P. 230–238.

122. Brown K., Osborne S. P. *Managing Change and Innovation in Public Service Organizations*. London : Routledge, 2005. 272 p.

123. Cities. URL: <https://www.infrastructure.gov.au/cities/> (date of the application: 23.04.2024).

124. Clark G., Moonen T., Nunley J. The Innovation Economy Implications and Imperatives for States and Regions. *NSW Innovation and Productivity Council*. 2018. URL: [https://www.industry.nsw.gov.au/\\_\\_data/assets/pdf\\_file/0007/163267/IPC-TheInnovation-Economy-2018.pdf](https://www.industry.nsw.gov.au/__data/assets/pdf_file/0007/163267/IPC-TheInnovation-Economy-2018.pdf) (date of the application: 23.04.2024).

125. Connectyx. SmartCitiesChallenge. Saskatoon, 2019. 110 p. URL: [https://www.saskatoon.ca/sites/default/files/documents/corporate-performance/communications/Engagement/connectyx\\_saskatoon\\_march\\_5\\_2019.pdf](https://www.saskatoon.ca/sites/default/files/documents/corporate-performance/communications/Engagement/connectyx_saskatoon_march_5_2019.pdf) (date of the application: 23.04.2024).

126. Cook I., Joseph R. Rethinking Silicon Valley: New Perspectives on Regional Development. *Prometheus*. 2001. Vol. 19(4). P. 377–393.

127. Craig D., Porter D. *Development beyond neoliberalism? Governance, poverty reduction and political economy*. London ; New York : Routledge, 2006. XII, 340 p. URL: <https://www.routledge.com/Development-Beyond-Neoliberalism-Governance-Poverty-Reduction-and-Political/Craig-Porter/p/book/9780415319607> (date of the application: 08.08.2021).

128. Crevoisier O. Beyond Territorial Innovation Models: The Pertinence of the Territorial Approach. *Regional Studies*. 2011. Vol. 48(3). P. 1–10.

129. Current trends in smart city initiatives: Some stylised facts / P. Neirotti, A. De Marco, A. C. Cagliano, G. Mangano, F. Scorrano. *Cities*. 2014. № 38. P. 25–36.
130. Deakin M. *Smart Cities: Governing, Modelling and Analyzing the Transition*. Abingdon, UK : Routledge, 2013. 236 p.
131. Drucker P. *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. New York, NY: Harper, 1985. 277 p.
132. Data bank. Worldwide governance indicators The World Bank Group, All Rights Reserved. 2024. URL: <https://databank.worldbank.org/source/worldwide-governance-indicators/Type/TABLE/preview/on> (date of the application: 23.04.2024).
133. Engelen A., Schmidt S., Strenger L., Brettel M. Top management's transformational leader behaviors and innovation orientation: A cross-cultural perspective in eight countries. *Journal of International Management*, 2014. №20(2). P. 124–136.
134. ESIF (2014-2020). Finance Implementation Details. 2014/2020 Finances. URL: <https://cohesiondata.ec.europa.eu/2014-2020-Finances/ESIF-2014-2020-Finance-Implementation-Details/99js-gm52> (date of the application: 05.12.2019).
135. Etzkowitz H. *The Triple Helix: University-Industry-Government Innovation in Action*. New York Routledge, 2008. 180 p.
136. European Commission. *The future of sustainable freight transport and logistics*. Brussels : European Commission, 2010. 36 p.
137. European Smart Cities URL: <http://www.smart-cities.eu>. (date of the application: 23.04.2024).
138. Evaluation of the activities of public authorities in the sphere of infrastructure development and smart technologies / T. Bielska, M. Lashkina, O. Maliukhov, Y. Maliukhova, H. Lazariev. *Journal of Management Information and Decision Sciences*. 2021. Vol. 24(1). P. 1–14. URL: <https://www.abacademies.org/articles/evaluation-of-the-activities-of-public->

authorities-in-the-sphere-of-infrastructure-development-and-smart-technologies-10011.html/ (date of the application: 28.04.2024).

139. Faisal M. N., Talib F. E-government to m-government: a study in a developing economy. *International Journal of Mobile Communications*. 2016. Vol. 14. P. 568–592.

140. Gagliardi L., Percoco M. The impact of European Cohesion Policy in urban and rural regions. *Regional Studies*. 2017. Vol. 51. P. 857–868.

141. Gerguri S., G. Ramadani V. The Impact of Innovation into the Economic Growth. *Munich Personal RePEc Archive*. 2010. Paper № 22270. URL: [https://mpira.ub.unimuenchen.de/22270/1/The\\_impact\\_of\\_innovation\\_into\\_economic\\_growthfinal\\_2008-eng-Shqipe-Veland.pdf](https://mpira.ub.unimuenchen.de/22270/1/The_impact_of_innovation_into_economic_growthfinal_2008-eng-Shqipe-Veland.pdf) (date of the application: 23.04.2024).

142. Global Competitiveness Index 2017-2018. URL: <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-index-2017-2018/countryeconomy-profiles/#economy=UKR> (date of access: 07/10/2020). date of access (date of the application: 23.04.2024).

143. Global Innovation Index 2023: Ukraine ranking in the Global Innovation Index 2023. URL: <https://www.wipo.int/gii-ranking/en/ukraine> (date of the application: 01.02.2024).

144. Gore C. The Rise and Fall of the Washington Consensus as a Paradigm for Developing Countries. *World Development*. 2000. Vol. 28. P. 789–804.

145. Government Portal. The State in a smartphone is already underway, says Volodymyr Groysman. 2019. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/derzhava-v-smartfoni-vzhe-pracyuye-volodimir-grojsman> (дата звернення: 11.10.2021). (date of the application: 23.04.2024).

146. Hasija S., Shen Z.-J.M., Teo C.-P. Smart city operations: Modeling challenges and opportunities. *Manufacturing & Service Operations Management*. 2020. № 22. P. 203–213. [CrossRef]

147. Haiduchenko S., Kalashnikova Kh., Baklanov O. Programme-targeted approach to the development of territorial communities and rural. *Electronic*

scientific publication «Public Administration and National Security» 2023. №3. DOI: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2023-3-8704> (date of the application: 23.04.2024).

148. Helping CIOs Understand «Smart City» Initiatives / D. Washburn, U. Sindhu, S. Balaouras, R. A. Dines, N. Hayes, L. E. Nelson. *Growth*. 2009. № 17. P. 1–17.

149. Hout W. The Politics of Aid Selectivity: Good governance criteria in World Bank, US and Dutch development assistance. London ; New York : Routledge, 2007. 208 p.

150. ISO 37106:2018 (en) Sustainable Cities and Communities-Guidance on Establishing Smart City Operating Models for Sustainable Communities. URL: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:37106:ed-1:v1:en> (date of the application: 23.04.2024).

151. Jaewon P.C. 4th Industrial Revolution and Smart City Open Innovatio. *EROPA*. 2017. 4 September. URL: <https://www.eropa.co/public-sector-transformations/4th-industrial-revolution-and-smart-city-open-innovation> (date of the application: 20.04.2024).

152. Japan Smart Community Alliance (JSCA) URL: <https://www.smartjapan.org/english/>(date of the application: 23.04.2024).

153. Jochimsen R. Theorie der Infrastruktur : Grundlagen der marktwirtschaftlichen Entwicklung. Tübingen : Mohr,1966. 253 S.

154. Johnson B., Lorenz E., Lundvall B. Why All this Fuss about Codified and Tacit Knowledge? *Industrial and Corporate Change*. 2002. Vol. 11(2). P. 245-262.

155. Kang Y.-G. An exploratory study on the conceptual framework of self-management civic participation. *Korea Autonomous Adm. Journal*. 2008. № 22. P. 141–150.

156. Kaufmann D., Kraay A., Mastruzzi M. The worldwide governance indicators: Methodology and analytical issues. *Policy Research working paper*. 2010. Vol. 3. P. 220–246.

157. Kim H.-J. Smart era, expansion and transformation of urban planning. *Space Soc.* 2017. № 59. P. 86–127.
158. Kleinknecht A. Innovation Patterns in Crisis and Prosperity. Schumpeter's Long Cycle Reconsidered. London : Macmillan Press, 1987. 235 p.
159. Korea Communications Agency. Smart City of Major Countries around the World Analysis Case. *Policy Research Division Fusion Policy Research Department in Korea.* Seoul, Korea, 2014. P. 58–69.
160. Lee S.-M. Analysis of the leadership of the head of the local authority by the success of the Lifelong Learning City Project. *Journal. GRI Res.* 2012. № 14. P. 187–219.
161. Leibovitz A. H. Government policy and innovation: the Small business administration experience. *Technological innovation: The experimental R & D incentives program.* Boulder, Colo., 1977. P. 290–298.
162. Leyden D. P., Link A. N. Public sector entrepreneurship : US technology and innovation policy. New York : Oxford University Press, 2015. 266 p.
163. Lundvall B. National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning. London : Pinter, 1992. 342 p.
164. Macke J., Casagrande R.M., Sarate J.A.R., Silva K.A. Smart city and quality of life: Citizens' perception in a Brazilian case study. *Journal of Cleaner Production.* 2018. Vol. 182. P. 717–726. [CrossRef].
165. Margerum R.D. Evaluating collaborative planning: Implications from an empirical analysis of growth management. *Journal of the American Planning Association.* 2002. № 68. P. 179–193.
166. Mensch G. Das Technologische Patt: Innovationen überwinden die depression. Frankfurt am Main : Umschau. Verlag, 1975. 115 p.
167. Moir E., Moonen T., Clark G. What Are Future Cities? : Origins, Meanings and Use : The Business of Cities for the Foresight Future of Cities Project and the Future Cities Catapult. London : Government Office for Science, UK, 2014. 98 p. (Working Paper 20). URL:

[https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/429125/future-cities-global-agenda.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/429125/future-cities-global-agenda.pdf) (date of the application: 22.06.2018).

168. Moodysson J., Zukauskaitė E. Institutional Conditions and Innovation Systems: On the Impact of Regional Policy on Firms in Different Sectors. *Regional Studies*. 2014. Vol. 48 (1). P. 127–138.

169. Moussa M., McMurray A., Muenjohnю N. Innovation in public sector organisations. *Cogent Business & Management*. 2018. № 5. P. 1–12.

170. Office of the Government Chief Information cer The Government of the Hong Kong Special Administrative Region. URL: [https://www.ogcio.gov.hk/en/about\\_us/facts/doc/Fact\\_Sheet-OGCIO-EN.pdf](https://www.ogcio.gov.hk/en/about_us/facts/doc/Fact_Sheet-OGCIO-EN.pdf) (date of the application: 23.04.2024).

171. Office of the Government Chief Information Vision & Mission. URL: <https://www.smartcity.gov.hk/vision/> (date of the application: 23.04.2024).

172. Osborne S. P. Naming the beast: Defining and classifying service innovations in social policy. *Human Relations*. 1998. № 51(9). P. 1133–1155.

173. Our Vision Is to Make Dubai the Happiest City on Earth. URL: <https://www.smartdubai.ae> (date of the application: 23.04.2024).

174. Papcunová V., Balážová E., Gregáňová R. Innovative approach to the concept of innovation in public administration. *Contemporary Research on Organization Management and Administration*. 2018. Vol. 6 (2). P. 6–18.

175. PAS 181 Smart City Framework. URL: <https://www.bsigroup.com/en-GB/smart-cities/SmartCities-Standards-and-Publication/PAS-181-smart-cities-framework/>(date of the application: 23.04.2024).

176. Percoco M. Impact of European Cohesion Policy on regional growth: does local economic structure matter? *Regional Studies*. 2017. Vol. 51, P. 833–843.

177. Pereira Â.G., Quintana, S.C. From technocratic to participatory decision support systems : Responding to the new governance initiatives. *Journal of Geographic Information and Decision Analysis*. 2002. Vol. 6 (2). P. 95–107.

178. Pop M.-D., Prosteian O. A comparison between smart city approaches in road trac management. *Procedia : Social and Behavioral Sciences*. № 238. P. 29–36. [CrossRef].

179. Public administration in the economic sphere in Ukraine: strategic approach / Mykola A. Latynin, Kateryna V. Pastukh, Denys L. Tarasenko, Serhii O. Shevchenko, Anna Yu. Munko. *Estudios de Economía Aplicada, University of Almeria, Spain*. 2021. Vol. 39, № 5 : Special Issue : Innovation in the Economy and Society of the Digital Age. P. 1–10.

180. Reddick C.G., Zheng Y. Determinants of citizens' mobile apps future use in Chinese local governments: An analysis of survey data. *Transforming Government: People, Process and Policy*. 2017. Vol. 11, №2. P. 213–235.

181. Romanenko Y. O. Place and role of communication in public policy. *Actual Problems of Economics*. 2016. Vol. 176. P. 25–26.

182. Rosenstain-Rodan P.N. The Notes of the Theory of the «Big Bush». *Economic Development for Latin America*. London ; New York, 1961. P. 57–81.

183. Sahni N.R., Wessel M., Christensen C. M. Unleashing breakthrough innovation in government. *Stanford Social Innovation Review*. 2013. № 11. P. 27–31.

184. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution : What It Means, How to Respond. *WEF Global Agenda, Fourth Industrial Revolution*. 2016. 14 Jan. URL: <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourthindustrial-revolution-what-it-means-and-how-torespond/>(date of the application: 23.04.2024).

185. Security & Compliance Center. URL: <https://www.alibabacloud.com/trust-center> (date of the application: 21.04.2024).

186. Serrat O. Innovation in the Public Sector. *Knowledge Solutions*. 2017. № 6. P. 559–568.

187. Shin J., McClomb G.E. Top executive leadership and organisational innovation: An empirical investigation of nonprofit Human Service Organisations (HSOs). *Journal of Administration in Social Work*. 1998. № 22(3). P. 1–21.

188. Slavova M., Okwechime E. African smart cities strategies for Agenda 2063. *Africa Journal of Management*. 2016. № 2. P. 210–229.
189. Smart Cities and the Journey to the «Cloud». URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/about-deloitte/us-about-deloitte-smart-cities-journey-cloud.pdf> (date of the application: 23.04.2024).
190. Smart Cities Challenge. URL: <https://www.infrastructure.gc.ca/cities-villes/index-eng.html> (date of the application: 23.04.2024).
191. Smart Cities Navigant Research 2016. URL: <https://www.navigantresearch.com/research/smart-cities> (date of the application: 23.04.2024).
192. Smart Cities. URL: <https://www.standards.org.au/engagement-events/flagship-projects/smartcities> (date of the application: 23.04.2024).
193. Smart City Challenge Edmonton Final Proposal. Edmonton, 2019. 113 p. URL: [https://www.edmonton.ca/city\\_government/documents/CityofEdmontonSmartCitiesProposal\\_21MB.pdf](https://www.edmonton.ca/city_government/documents/CityofEdmontonSmartCitiesProposal_21MB.pdf) (date of the application: 23.04.2024).
194. Smart City Stakeholders: Stakeholders Analysis. *SMART CITY SOLUTIONS*. URL: <http://www.tronicsmartcity.com/smart-city-components/smart-city-stakeholders/> (date of the application: 23.04.2024).
195. Smart City. URL: <http://www.sun.ac.za/english/faculty/eng/ssml/research-focus/smart-city> (date of the application: 23.04.2024).
196. Smart Dubai and Dubai Economy Launch New Data Initiative for Retail Sector. 2019. 24 Nov. URL: <https://www.smartdubai.ae/newsroom/news/smart-dubai-and-dubai-economy-launch-new-datainitiative-for-retail-sector> (date of the application: 23.04.2024).
197. SmartCity. *Konza Technopolis*. URL: <https://www.konza.go.ke/smart-city/> (date of the application: 23.04.2024).
198. Thompson Arthur A., Strickland A. J. Strategic Management. McGraw-Hill Education, 2001.



199. Taylor Buck N., While A. Competitive urbanism and the limits to smart city innovation : The UK Future Cities initiative. *Urban Studies*. 2017. Vol. 54(2). P. 501–519.
200. The Future is Now, Science for Achieving Sustainable Development. New York : United Nations, 2019. 252 p. (Global sustainable development report).
201. The Romanian Association for Smart City. URL: <https://romaniansmartcity.ro> (date of the application: 23.04.2024).
202. The Smart City. URL: <https://international.stockholm.se/city-development/the-smart-city/>(date of the application: 23.04.2024).
203. Tidd J., Bessant J., Pavitt K. Managing innovation. Chichester : John wiley & Sons, LTD, 2001. 388 p.
204. Toporkoff S. ICT convergence and Europe's digital agenda 2010–2020. *The Real Issues of the Middle East and the Arab Spring*. New York, NY, USA : Springer, 2013. P. 315–330.
205. Toyota to Build A Hydrogen-Powered City of the Future. URL: <https://blog.toyota.co.uk/toyotawoven-city-hydrogen-power> (date of the application: 21.04.2024).
206. United Nations. E-Government Knowledgebase. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Country-Information/id/180-Ukraine> (date of the application: 08.12.2021).
207. UNU-IAS. Integrating the governance into the sustainable development goals. *UNU-IAS Policy Brief*. 2015. №3. P. 1-4.
208. What is CityVerve. URL: <https://cityverve.org.uk/what-is-cityverve/> (date of the application: 23.04.2024).
209. Williamson Oliver E. Transaction Cost Economics And Organization Theory. *Journal Of Industrial And Corporative Change*. 1993. P. 107–156.
210. World Bank Group. Alba Iulia Project Prioritization for 2014–2020. URL: <http://documents1.worldbank.org/curated/en/527401468190739988/pdf/Alba-Iulia-projectprioritization-for-2014-2020.pdf>. (date of the application: 23.04.2024).

211. Wright C. Sustainable Development through Local Action. Sustainable Development Goals and Local Government Associations : Report Prepared for the United Cities and Local Government Capacity and Institution Building. Netherlands, 2018. 32 p. URL: <https://www.local2030.org/library/705/Sustainable-Development-through-Local-Action.pdf>(date of the application: 23.04.2024).

**ДОДАТКИ**

## Контент-аналіз наукових підходів до трактування сутності поняття «інновації»

Автор (-и)	Визначення	Коментар
Інновація як процес		
Трифилова А. [106]	Інновація – це єдиний в своєму роді процес, що поєднує науку, техніку, економіку, підприємництво та управління... Це – процес перетворення наукового знання у фізичну реальність, що змінює суспільство.	Не зважаючи на велику кількість визначень сутності терміну «інновація» як процес, ми не зовсім погоджуємося з переліченими вченими. Оскільки з латинської processus – рух, послідовна зміна предметів і явищ, що відбувається закономірним порядком, сукупність ряду послідовних дій, спрямованих на досягнення певного результату, послідовна зміна станів об'єкту в часі. Тобто інновація як процес повинна передбачати послідовність введення чогось нового (з англійської мови «інновація» (Innovation) означає введення нового, відновлення), однак, на практиці інноваційна ідея може бути введена одним простим рішенням, або на основі ґрунтовного наукового дослідження. Коли в теорії і на практиці ми розглядаємо, наприклад, парову машину чи квантовий комп'ютер, мова не йде про процес їх створення, а про кінцевий результат розумової діяльності людини чи групи людей. Окрім цього, розглядаючи процес як сукупність ряду послідовних дій для досягнення певного результату, зауважмо, що інновація як процес не може бути постійною, адже нововведення закінчується тоді, коли
Лейбовітц А. [161]	Інновація – це процес створення нового технічного продукту та його розповсюдження по всій економіці, стаючи в довгостроковому періоді джерелом добробуту.	
Лапко О. [46]	Інновація – це процес, який не завершується освоєнням нової техніки у виробництві або доведенням до проектної потужності нової технології, а має безперервний характер навіть після впровадження.	
Кларк Г., Мунен Т. та Нунлі Дж. [124]	Інновація – це процес створення нових речей, які задовольняють потреби людей	
Гергурі Ш. та Рамадані В. [141, с. 3]	Інновація – процес, діяльність зі створення нового продукту або послуги, нового технологічного процесу, нової організації або вдосконалення існуючого продукту або послуги, існуючого технологічного процесу та існуючої організації	
Тідд Д., Бессант Д., Павітт К. [203, с. 38]	Інновація - це процес перетворення можливостей у нові ідеї, які широко впроваджуються в практику	

## Продовження додатку А

		досягається результат. Тому, судження наведених авторів щодо розуміння сутності інновацій, на наш погляд, потрібно розуміти як спробу пояснення інноваційного процесу в цілому, а не самої інновації.
Буднікевич І. М., Школа І. М. [9, с. 29]	Інновація – це комплексний процес, спрямований на створення, розроблення та доведення наукової чи будь-якої іншої нової ідеї до стадії комерційного використання та поширення в економіці	
Покропивний С. Ф. [61, с.24]	Інновація – це упровадження в господарську практику результатів інноваційних процесів	Наведене визначення терміну «інновацій», хоча є простим за своєю суттю, однак на наш погляд, правильно акцентує увагу на тому, що інновація є результатом інноваційних процесів, а отже актуалізує питання визначення сутності інноваційного процесу.
Антонюк Л. Л., Поручник А. М., Савчук В. С. [1, с. 15]	Інновація – це нове явище, новаторство або будь-яка зміна, яка вноситься суб'єктом господарювання у власну діяльність із метою підвищення своєї конкурентоспроможності, як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.	Запропоновані авторами визначення терміну «інновація» впливають з їх об'єкту дослідження – підприємницьких інновацій, а отже орієнтовані на доведення комерціалізації останніх. На основі чого, деякими авторами зроблено висновок, що комерціалізація і економічний зміст є невід'ємною рисою інновацій. Однак, як бачимо з наступних визначень, що наведені в цьому додатку інновації бувають не лише технологічні, але й соціальні та управлінські, першочерговою метою впровадження яких є покращення комунікацій та
Економічна енциклопедія [27, с. 656]	Інновація – це новий підхід до конструювання виробництва, збуту товарів, завдяки якому інноватор та його компанія здобувають перевагу над конкурентами	
Портер М. [655, с. 171]	Інновація – це можливість здобути конкурентні переваги. Нововведення характеризується в широкому значенні, включаючи як нові технології, так і нові методи роботи.  Інновації виявляються в новому дизайні продукту, у новому процесі	

## Продовження додатку А

	<p>виробництва, у новому підході до маркетингу чи в новій методиці підвищення кваліфікації працівників.</p> <p>Інновації є досить простими і невеликими, базуються скоріше на нагромадженні незначних поліпшень і досягнень, ніж на єдиному великому технологічному прориві</p>	<p>досягнення соціальних чи управлінських результатів, а не комерційної вигоди.</p> <p>Разом з тим, потрібно відмітити таку важливу мету інновацій, яка конкуренція, яка стимулює фірми до цілеспрямованого інноваційного процесу та інноваційної діяльності.</p>
<p>Браун К. Осборн С. [122]</p>	<p>Інновації - абсолютно новий продукт або новий спосіб розгляду старої проблеми, що становлять радикальний розрив з минулим</p>	<p>На наш погляд, запропоноване визначення акцентує увагу на такому основному елементі інновацій, як радикальний розрив з минулим, що дає змогу відрізнити інновації від удосконалення і зробити висновок про принципово новий продукт, нове рішення, новий сервіс і т.д.</p>
<p>Закон України «Про інноваційну діяльність» [77]</p>	<p>Інновації – це новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери</p>	<p>Ці два визначення дозволяють максимально розширити розуміння сутності інновацій, виходячи за межі технологій забезпечуючи їх багатовимірність, що дозволяє розвинути інноваційні процеси в таких галузях як державне управління та адміністрування, результатами яких є підвищення результативності і комфорту комунікацій населення і влади, а також прискорення розвитку територій.</p>

## Додаток Б

## Поточний стан нормативно-правового забезпечення розвитку ТГ в Україні

Дата прийняття	Назва	Короткий зміст
1	2	3
2014 р.	Про затвердження Державної стратегії регіону на період до 2020 року: постанова Кабінету Міністрів України від 6.08.2014 р. № 385.	Визначено мету реформи децентралізації влади як відхід від централізованої моделі управління в державі, забезпечення спроможності місцевого самоврядування та побудову ефективної системи територіальної організації влади в Україні з метою повної реалізації положень Європейської хартії місцевого самоврядування [75].
2015 р.	Про План законодавчого забезпечення реформ в Україні: постанова Верховної Ради України від 4.06.2015 р. № 509-VIII.	Висвітлено основні питання у сфері децентралізації влади та реформи місцевого самоврядування з рекомендаціями щодо планування законодавчої ініціативи [79].
2014 р.	Про співробітництво територіальних громад: ЗУ від 17.06.2014 р. № 1508-VII.	Визначає організаційно-правові засади співробітництва територіальних громад, принципи, форми, механізми такого співробітництва, його стимулювання, фінансування та контролю [81].
2015 р.	Про добровільне об'єднання територіальних громад: ЗУ від 05.02.2015 р. № 157-VIII.	Регулює відносини, що виникають у процесі добровільного об'єднання територіальних громад сіл, селищ, міст, а також добровільного приєднання до об'єднаних територіальних громад [74].
2003 р.	Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань: ЗУ від 15.05.2003 р. № 755-IV.	Регулює відносини, що виникають у сфері державної реєстрації юридичних осіб, їхньої символіки (у випадках, передбачених законом), громадських формувань, що не мають статусу юридичної особи, та фізичних осіб – підприємців [73].
2015 р.	Про внесення змін до деяких законодавчих актів України, щодо розширення повноважень органів місцевого самоврядування та оптимізації надання адміністративних послуг: ЗУ від 10.12.2015 р. № 888-VIII.	Внесено зміни до Кодексу України про адміністративні правопорушення, до Земельного кодексу України, до ЗУ «Про порядок виїзду з України і в'їзду в Україну громадян України», ЗУ «Про місцеве самоврядування в Україні», ЗУ «Про свободу пересування та вільний вибір місця проживання в Україні», ЗУ «Про Державний реєстр виборців», ЗУ «Про Державний земельний кадастр», ЗУ «Про адміністративні послуги», ЗУ «Про Єдиний державний демографічний реєстр та документи, що підтверджують громадянство України, посвідчують особу чи її спеціальний статус» [70].
2015 р.	Про внесення змін до Бюджетного кодексу	Затверджено основи положення бюджетної децентралізації та внесено зміни до

## Продовження додатку Б

	України щодо особливостей формування та виконання бюджетів ОТГ: ЗУ від 26.11.2015 р. № 837-VII.	системи формування та виконання бюджетів новостворених ОТГ [66].
2014 р.	Про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо реформи міжбюджетних відносин: ЗУ від 28.12.2014 р. № 79-VIII.	Регулюються питання прямих міжбюджетних відносини ОТГ з Міністерством фінансів України [67]
2014 р.	Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: Розпорядження КМУ від 1 квітня 2014 р. № 333-р.	Визначає напрями, механізми і строки формування ефективного місцевого самоврядування та територіальної організації влади для створення і підтримки повноцінного життєвого середовища для громадян, надання високоякісних та доступних публічних послуг, становлення інститутів прямого народовладдя, задоволення інтересів громадян в усіх сферах життєдіяльності на відповідній території, узгодження інтересів держави та територіальних громад [82].
2017 р.	Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо статусу старости села, селища: ЗУ від 09.02.2017 р. № 1848-VIII.	Визначає правовий статус старост сіл та селищ [69].
2017 р.	Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо добровільного приєднання територіальних громад: ЗУ від 09.02.2017 р. № 1852-VIII.	Визначає порядок добровільного приєднання до об'єднаних територіальних громад [71].
2019 р.	Про внесення змін до ЗУ «Про добровільне об'єднання територіальних громад»: ЗУ від 30.09.2019 № 2189.	Передбачає спрощення процедури затвердження перспективних планів формування територій громад Автономної Республіки Крим, областей. Передбачає зокрема, що об'єднання громад надалі відбуватиметься виключно за перспективним планом і без обов'язкової участі обласних рад [74].
2015 р.	Про затвердження Методики формування спроможних територіальних громад Постанова КМУ 8 квітня 2015 р. № 214. Урядовий портал.	Визначає порядок розроблення перспективного плану формування територій громад, зокрема Автономної Республіки Крим, області та умови формування проектних спроможних територіальних громад [22].
2020 р.	Про внесення змін до Методики формування спроможних територіальних громад: Постанова КМУ від 24.01.2020 №34 [72].	У новій редакції Методики зроблено акцент на порядок розроблення перспективних планів та формування спроможних громад [80].



Додаток В  
до Методики

КРИТЕРІЇ  
попередньої оцінки рівня спроможності територіальних громад

Найменування критерію	Показник	Числове значення критерію
1. Чисельність населення, що постійно проживає на території спроможної територіальної громади	до 3 тис. осіб	0,3
	від 3 до 7 тис. осіб	0,6
	більш як 7 тис. осіб	1
2. Чисельність учнів, що здобувають освіту в закладах загальної середньої освіти, розташованих на території спроможної територіальної громади	до 300 осіб	0,3
	від 300 до 500 осіб	0,6
	більш як 500 осіб	1
3. Площа території спроможної територіальної громади	до 200 кв. кілометрів	0,3
	від 200 до 400 кв. кілометрів	0,6
	більш як 400 кв. кілометрів	1
4. Індекс податкоспроможності бюджету спроможної територіальної громади	до 0,3	0,3
	від 0,3 до 0,9	0,6
	більш як 0,9	1
5. Частка місцевих податків та зборів у доходах бюджету спроможної територіальної громади	до 20 відсотків	0,3
	від 20 до 40 відсотків	0,6
	більш як 40 відсотків	1



000006 58

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ  
УКРАЇНИ

MINISTRY OF EDUCATION AND  
SCIENCE OF UKRAINE

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ  
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА  
імені О. М. Бекетова

O.M. BEKETOV NATIONAL UNIVERSITY  
OF URBAN ECONOMY  
IN KHARKIV

61002, м. Харків, вул. Маршала Бажанова, 17, тел. (057)706-15-37, факс (057) 706-15-54 E-mail: <a href="mailto:rectorat@kname.edu.ua">rectorat@kname.edu.ua</a> , код ЄДРПОУ 02071151		17, Marshala Bazhanova Street, Kharkiv 61002, tel. (057) 706-15-37, fax (057) 706-15-54 E-mail: <a href="mailto:rectorat@kname.edu.ua">rectorat@kname.edu.ua</a> , EDRPOU code 02071151	
Від <u>12.09.23</u> № <u>1463</u>			
На № _____ від _____			

#### Довідка

про впровадження у навчальний процес результатів  
дисертаційної роботи

Ректорат Харківського національного університету міського господарства імені О.М.Бекетова підтверджує впровадження у навчальний процес результатів дисертаційної роботи аспіранта кафедри менеджменту і публічного адміністрування Лазарєва Геннадія Юрійовича на тему: «Формування інноваційної інфраструктури як важливий чинник стратегічного розвитку територіальних громад» зі спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування при викладанні таких дисциплін як «Основи публічного управління і адміністрування», «Міське самоврядування» та «Державне і регіональне управління».

Дисертаційна робота містить нові теоретико-методичні та практичні розробки, які дозволяють у процесі викладання поглибити рівень знань і вмінь студентів про територіальні громади, інфраструктуру територіальних громад, міське самоврядування, прийняття управлінських рішень.

Перший проректор  
Харківського національного університету  
міського господарства імені О.М.Бекетова



Григорій СТАДНИК



УКРАЇНА  
ХАРКІВСЬКА ОБЛАСНА РАДА



вул. Сумська, 64, м. Харків 61002, тел. (057) 700-40-57, тел./факс (057) 700-53-35  
E-mail: info@oblrada-kharkiv.gov.ua Сайт: www.oblrada-kharkiv.gov.ua Код ЄДРПОУ 24283333

від 03.02. 2023 р. № ОА-44/254 На № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**Довідка про впровадження результатів дисертаційної роботи  
здобувача наукового ступеня доктора філософії у галузі знань 28  
«Публічне управління та адміністрування»  
Лазарєва Геннадія Юрійовича  
на тему «Демократизація публічного управління шляхом  
активізації діяльності політичних партій на регіональному рівні»**

У дисертаційній роботі Лазарєва Г.Ю. визначено складові інноваційної інфраструктури територіальних громад та фактори впливу на їх формування. Національна політика з розвитку територіальних громад та сучасні виклики створюють передумови для формування інноваційної інфраструктури територіальних громад, що, крім забезпечення відповідних технологічних умов, передбачає підтримку економічного розвитку громади та різноманітних економічних можливостей для всіх громадян, одночасно залучаючи інноваційний бізнес і створюючи робочі місця.

Довідка надана до представлення до спеціалізованої вченої ради з захисту дисертацій для здобуття наукового ступеня доктора філософії у галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування».

Заступник голови обласної ради



Тетяна БІЛОВОЛ





УКРАЇНА  
ХАРКІВСЬКА ОБЛАСТЬ  
ХАРКІВСЬКА РАЙОННА РАДА



вул. Григорівське шосе, 52, м. Харків, 61098, тел/факс (057) 777-20-52, 777-37-04  
E-mail: rada@khrda.gov.ua Код ЄДРПОУ 25468715

від 02.02.2023 № 02-19/10

**Довідка**

**про впровадження результатів дисертаційної роботи здобувача наукового ступеня доктора філософії у галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» ЛАЗАРЄВА Геннадія Юрійовича  
на тему «Демократизація публічного управління шляхом активізації діяльності політичних партій на регіональному рівні»**

У дисертаційній роботі ЛАЗАРЄВА Г.Ю. розроблено стратегічний план інноваційного розвитку територіальної громади, яка базується на гіпотезі про те, що в межах територіальної громади населення і громадські організації мають значно більше можливостей брати участь в суспільному житті громади шляхом реалізації елементів безпосередньої демократії. Базовим пріоритетом реалізації стратегічного плану інноваційного розвитку територіальної громади визначено євроінтеграційні процеси, що є основою формування конкурентоздатності та інноваційності процесів розвитку територій. Дисертантом визначено, що стратегічні напрямки розвитку інноваційної інфраструктури територіальних громад спрямовані на забезпечення євроінтеграційного вектору розвитку України в умовах масштабування процесів децентралізації публічного управління.

Довідка надана до представлення до спеціалізованої вченої ради з захисту дисертацій для здобуття наукового ступеня доктора філософії у галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування».

Заступник голови районної ради



Олег ХОРОШКО



УКРАЇНА  
ПІСОЧИНСЬКА СЕЛИЩНА РАДА  
ХАРКІВСЬКОГО РАЙОНУ ХАРКІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

62416, Харківська обл., Харківський р-н, сел. Пісочин, пров. Транспортний, 2  
тел. 742-80-40, 742-76-06, 742-73-81, тел./факс 742-72-70

№ 0031/290 від 01.02.2023

**ДОВІДКА**

*про впровадження результатів дисертаційної роботи здобувача наукового ступеня  
доктора філософії у галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування»  
Лазарєва Геннадія Юрійовича  
на тему «Демократизація публічного управління шляхом активізації діяльності політичних  
партій на регіональному рівні»*

У дисертаційній роботі Лазарєва Г.Ю. систематизовано міжнародний досвід реалізації концептуальних підходів до управління процесами розвитку інноваційної інфраструктури територіальних об'єднань, що дозволило виділити чотири типові моделі відповідно до ролі держави у цьому процесі, на основі аналізу яких запропоновано застосувати нові бізнес-моделі, які зосереджені на створенні доданої вартості, в основі яких лежить залучення приватного капіталу для формування інноваційної інфраструктури територіальних громад.

Довідка надана до представлення до спеціалізованої вченої ради з захисту дисертацій для здобуття наукового ступеня доктора філософії у галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування».

Пісочинський  
селищний голова



Олег ЧЕРНОБАЙ