

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

УДК 338.24:332

DOI <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2026.2.54>

О. О. КОРЧИНСЬКА

кандидат економічних наук, доцент,
доцент, докторант кафедри адміністративного та фінансового менеджменту
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID: 0000-0003-0028-1853

ІНСТИТУЦІЙНІ ОСНОВИ ВПРОВАДЖЕННЯ СМАРТ СПЕЦІАЛІЗАЦІЇ В СИСТЕМУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНОЮ ГРОМАДОЮ

У роботі проведено дослідження інституційних основ впровадження концепції смарт-спеціалізації у систему публічного управління розвитком територіальних громад України. Обґрунтовано необхідність переходу від традиційних дотаційних моделей управління до інноваційно-орієнтованого розвитку, що є передумовою успішного післявоєнного відновлення та ефективної інтеграції українських громад у європейський соціально-економічний простір.

Наведено теоретичне обґрунтування та аналіз складових інституційного забезпечення, що в сукупності визначають спроможність територіальних громад реалізовувати стратегію смарт-спеціалізації. У процесі дослідження застосовано загальнонаукові методи: для аналізу структури публічного управління (системний підхід); для визначення відповідності національного законодавства стандартам ЄС – порівняльно-правовий метод; інституційний аналіз забезпечив ідентифікацію ролі суб'єктів управління (агенцій розвитку, офісів реформ тощо).

Результати проведеного дослідження показали, що інституційне забезпечення S3 на рівні територіальної громади є багаторівневою системою, яка охоплює формальні інститути (нормативно-правова база, стратегічні документи) та неформальні інституції (культура підприємницького пошуку, рівень міжособистісної та довіри). Окрему увагу приділено ролі моделі «чотиристоронньої спіралі» (Quadruple Helix) як визначального інституційного механізму, що забезпечує синергію влади, бізнесу, науки та громадянського суспільства. Охарактеризовано процес «підприємницького відкриття» як процедурний інститут, що дозволяє громаді ідентифікувати унікальні конкурентні переваги та сформувати партнерські відносини між усіма зацікавленими сторонами.

Виявлено, що ефективному впровадженню смарт спеціалізації в систему публічного управління розвитком територіальних громад, перешкоджають певні бар'єри, зокрема: малі територіальні громади мають низьку інституційну спроможність, дефіцит кваліфікованих кадрів для управління інноваціями та інерційність управлінських процесів, що зумовлено впливом війни. В дослідженні наведено уточнення ролі цифрових інструментів моніторингу, що слугують сучасним елементом інституційного дизайну публічного управління.

Ключові слова: публічне управління, територіальна громада, механізми публічного управління, смарт спеціалізація, інституційне забезпечення, процес підприємницького пошуку, стратегічне планування.

О. О. KORCHYNska

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor, Doctoral Student at the Department of Administrative
and Financial Management
Lviv Polytechnic National University
ORCID: 0000-0003-0028-1853

INSTITUTIONAL BASIS OF IMPLEMENTING SMART SPECIALIZATION INTO THE PUBLIC MANAGEMENT SYSTEM OF THE TERRITORIAL COMMUNITY

The paper studies the institutional foundations of implementing the concept of smart specialization into the system of public management of the development of territorial communities in Ukraine. The need to transition from traditional subsidy management models to innovation-oriented development is substantiated, which is a prerequisite for successful post-war recovery and effective integration of Ukrainian communities into the European socio-economic space.

A theoretical justification and analysis of the components of institutional support are presented, which together determine the ability of territorial communities to implement the smart specialization strategy. In the process of research, general scientific methods were applied: to analyze the structure of public administration (system approach); to determine the compliance of national legislation with EU standards – a comparative legal method; institutional analysis provided identification of the role of management entities (development agencies, reform offices, etc.).

The results of the study showed that the institutional support of S3 at the level of the territorial community is a system that includes formal institutions (regulatory and legal framework, strategic documents), and informal



© О. О. Корчинська, 2026

Стаття опублікована на умовах ліцензії відкритого доступу CC BY 4.0

ISSN 2078-4481

institutions (culture of entrepreneurial search, level of interpersonal and trust). Special attention is paid to the role of the “quadruple helix” model as a defining institutional mechanism that ensures synergy between government, business, science and civil society. The process of “entrepreneurial discovery” is characterized as a procedural institution that allows the community to identify unique competitive advantages and form partnerships between all stakeholders.

It was found that the effective implementation of smart specialization in the system of public management of the development of territorial communities is hindered by certain barriers, in particular: small territorial communities have low institutional capacity, a shortage of qualified personnel for innovation management and inertia of management processes, which is due to the influence of the war. The study clarifies the role of digital monitoring tools that serve as a modern element of the institutional design of public administration.

Key words: public administration, territorial community, public administration mechanisms, smart specialization, institutional support, entrepreneurial search process, strategic planning.

Постановка проблеми

Система публічного управління, що використовується в Україні, протягом останнього десятиліття зазнає суттєвих змін та трансформацій, зумовлених впливом політичних, економічних та соціально-культурних факторів. Пошук оптимальної моделі гармонійного поєднання державних та громадських механізмів публічного управління залежить також від євроінтеграційних процесів України, особливо в контексті формування відповідності національного законодавства стандартам ЄС.

Визначальну роль в контексті модернізації системи управління розвитком територіальних громад відіграє місце самоврядування, що визначається як специфічний інститут, який синтезує потенціал громадянського суспільства та держави, формуючи ефективну взаємодію громадських і публічних форм управління, а також співвідносить загальнодержавні інтереси та потреби місцевого населення.

При цьому, успішна реалізація трансформаційного переходу в сучасних умовах потребує інституційних засад, серед яких особливе місце посідає смарт спеціалізація. Вона виступає не просто інструментом економічно-інноваційного зростання, але й стратегічним механізмом публічного управління, що забезпечує структурування взаємодії влади, бізнесу, науки та громадянського суспільства на шляху пошуку інноваційних пріоритетів розвитку громади. Отже, необхідність формування цілісного інституційного забезпечення є вимогою часу, що дозволить інтегрувати принципи смарт спеціалізації в процес стратегування територіальних громад, підкреслюючи роль місцевого самоврядування як фасилітатора інноваційних змін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Значну увагу в наукових пошуках приділяли теоретичному обґрунтуванню смарт спеціалізації (S3), проте в останні роки фокус дослідників зміщено на виявлення прикладних механізмів її імплементації в умовах децентралізації влади в Україні під впливом війни. Так, в сучасних працях акцентують увагу на адаптацію європейського досвіду (Л. Шаульська, О. Безпалько), цифрову трансформацію (І. Дунаєв, С. Чернов, Н. Коротченко), інтеграцію в систему стратегічного планування (І. Сторонянська, О. Шевченко). Очевидно, що окремої уваги потребує дослідження можливості ефективної співпраці «Quadruple Helix» між місцевою владою, бізнесом, наукою та громадськістю, а також формування балансу між жорстким планування післявоєнної відбудови та гнучкими інноваційними підходами.

Формулювання мети дослідження

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та розробка рекомендацій щодо формування інституційного середовища для впровадження смарт спеціалізації в систему публічного управління розвитком територіальних громад, перетворюючи місцевих потенціал на фактор стійкого інноваційного розвитку.

Викладення основного матеріалу дослідження

Євроінтеграція України, умови війни та післявоєнного відновлення вимагають впровадження інструментів забезпечення стійкого економічного зростання територіальних громад, що відповідає вимогам Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки. Найбільше відповідає таким запитам смарт спеціалізація, що вже показала позитивні результати інноваційного розвитку європейських регіонів. Ключовим середовищем, в межах якого відбувається закладення основ впровадження смарт спеціалізації в систему управління громадами, є інституційне середовище. Попри законодавчі ініціативи та зміни, зокрема прийняття змін до Закону України «Про засади державної регіональної політики» у 2024-2025 рр., механізми реалізації інноваційного місцевого потенціалу залишаються недостатньо інституціоналізованими [1].

Система сучасного публічного управління характеризується браком робочих інструментів в процесі взаємодії учасників моделі «Quadruple Helix», що ускладнює процес підприємницького пошуку, що зумовлює потребу у розробці практичних моделей управління, які забезпечать громадам можливість ефективно використовувати ресурси Державного фонду регіонального розвитку для реалізації смарт проектів.

Враховуючи умови та зобов'язання, які Україна взяла на себе в процесі інтеграції в Європейський Союз, суттєвих змін та трансформацій зазнає українське законодавство. Зокрема, у 2024-2025 рр., адаптуючись до вимог регламентів ЄС в питаннях регіонального розвитку, внесено зміни до Закону України «Про засади державної

регіональної політики», що стосуються закріплення смарт спеціалізації як обов'язкового елемента стратегічного планування на рівні територіальних громад. Такий підхід формує вертикальну інтеграцію, в якій місцеві пріоритети та потреби мають корелювати з регіональними векторами розвитку для отримання доступу фондів цільового фінансування. Низка наказів Міністерства економіки, довкілля та сільського господарства України, прийнятих протягом останніх років сприяли деталізації процедури самоідентифікації громади та визначення ними вузьких економічних ніш (див. табл. 1). Це перетворює громаду з пасивного користувача субвенцій на активного суб'єкта формування та реалізації інноваційної політики, як наслідок інституційне середовище забезпечує легітимність прийняття та впровадження управлінських рішень, що є нестандартними, але необхідними в умовах стратегічного планування та розвитку територіальної громади.

Таблиця 1

Документи, що регулюють імплементацію смарт спеціалізації в систему публічного управління

№ п/п	Назва нормативного документа	Особливості впливу
1	«Про затвердження Методичних рекомендацій щодо застосування смартспеціалізації на регіональному рівні» наказ Мінекономіки № 14563 від 10.06.2024 р.	Впровадження процесу підприємницького відкриття, вертикальної інтеграції громади на шляху ідентифікації свої унікальних ніш, а також горизонтальної інтеграції у співпраці між сусідніми громадами, посилення ролі Агенцій регіонального розвитку як модератора
2	«Про затвердження Методичних рекомендацій щодо порядку створення та діяльності місцевих інвестиційних рад та Методичних рекомендацій щодо порядку розроблення та моніторингу реалізації середньострокового плану пріоритетних публічних інвестицій регіону (територіальної громади)» наказ Мінекономіки, довкілля та сільського господарства № 352 від 28.08.2025 р.	Територіальні громади мають розробляти середньострокові плани інвестицій, які повинні корелювати з визначеними напрямками смарт спеціалізації регіону/громади
3	«Про затвердження змін до критеріїв визначення підприємств, установ і організацій, які мають важливе значення для галузей національної економіки» наказ Мінекономіки, довкілля та сільського господарства № 3650 від 22.12.2025 р.	Дозволяє громадам ідентифікувати підприємства, що забезпечують реалізацію смарт спеціалізації як «критично важливі для економіки», що дає право на бронювання та спеціальні податкові умови

Окрім базових документів інституційний фундамент смарт спеціалізації у поточному періоді формують нормативні акти, що пов'язують інновації, фінанси та просторове планування розвитку територіальної громади. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 рр., Типове положення про агенцію регіонального розвитку, Програма «Конкурентоспроможна економіка України» визначають необхідність посилення інституційної спроможності громади та перехід на до моделі розвитку, заснованої на інноваціях та конкурентоспроможності [2–4].

Положення прийнятих нормативних актів створюють цілісну систему переходу громади від виживання до економічного прориву. Так, органи місцевого самоврядування мають приймати стратегії, цілі яких узгоджені з державними цілями, а смарт спеціалізація виступає як ключовий інструмент підвищення конкурентоспроможності громади через визначення унікальних ніш та пріоритетних галузей.

Агенції регіонального розвитку забезпечують інституційний супровід громади, стаючи консультантом в процесі підприємницького відкриття. Однією з функцій діяльності Агенцій регіонального розвитку є допомога громадам у виявленні так званих «смарт галузей» за методикою «LQ» (Location Quotient) – коефіцієнт локалізації, що визначає спеціалізацію громади порівняно з всією країною, та підготовці стратегічних документів, що відповідають вимогам та потребам самої громади.

Затверджена громадою стратегія, що містить принципи смарт спеціалізації забезпечує бізнесу можливість отримання фінансової підтримки. Якщо цілі громади збігаються з пріоритетами донорові щодо інноваційного розвитку та формування високотехнологічних ланцюгів доданої вартості, то місцевий бізнес отримує кращий доступ до грантів фінансових фондів.

Насправді безпосередня реалізація смарт спеціалізації потребує створення нових інституційних майданчиків для взаємодії органів місцевого самоврядування, бізнесу, науки та громадськості. Важливим інструментом при цьому стає процес «підприємницького відкриття» (EDP), реалізація якого підсилюється через створення рад інноваційного розвитку. Головне завдання, яке такий орган має виконувати, полягає в тому, аби забезпечити постійний діалог та виявити конкурентні переваги громади. Важливою та необхідною при цьому умовою є залучення місцевих представників науки (університети, фахові коледжі), як центрів трансферу технологій для локального бізнесу. Разом з тим, система публічного управління переходить від директивного стилю до фасилітації та модераторії потреб стейкхолдерів. Залучення експертів, аналітиків та громадськості в процес підприємницького відкриття мінімізує ризики залучення інвестицій в неефективні проєкти, а також забезпечує можливість ідентифікації реальних точок росту громади.

Наступним логічним кроком після ідентифікації унікальних переваг та альтернатив розвитку громади є можливість залучення фінансування цих смарт проєктів з орієнтацією на пріоритетність інноваційних ініціатив.

Державний фонд регіонального розвитку – це основний шлях отримання коштів на реалізацію проєктів, які розподіляються на конкурсній основі з обов'язковою вимогою відповідності критеріям смарт спеціалізації.

Суттєві оновлення в системі публічного управління відбулись в результаті затвердженням Кабінетом Міністрів України Середньострокового плану пріоритетних публічних інвестицій держави, який визначає в які пріоритетні напрямки держава планує спрямовувати публічні інвестиції з орієнтовними обсягами [6]. Фактично, в контексті смарт спеціалізації згаданий вище документ вимагає поєднання макроекономічного планування з локальними інноваційними пріоритетами. Долучення цифрової екосистеми DREAM до процесу впровадження смарт спеціалізації дозволяє перетворити ідеї на реальні технологічні чи інфраструктурні проєкти з чітким фінансовим циклом.

Варто також звернути увагу на те, що ефективність впровадження смарт спеціалізації залежить від прозорості управлінських процесів та якості обробки даних. Використання цифрових інструментів дозволяє органам місцевого самоврядування вчасно виявляти помилки та зміни, коригувати стратегічні цілі відповідно до вимог ринку. Автоматизація діяльності публічних органів зменшує корупційні ризики та підвищує довіру партнерів. Загалом, цифрова трансформація стає технічною основою інституційної стійкості системи публічного управління, побудованої на засадах смарт спеціалізації.

В Україні процес впровадження смарт спеціалізації стикається з низкою викликів та перешкод, пов'язаних з впливом безпекових факторів та внутрішніми перешкодами. Воєнні ризики вимагають від системи управління гнучкості з врахуванням потреб оборонного сектору та цивільної інфраструктури. Нерівномірність розвитку цифрової інфраструктури в різних регіонах України, дефіцит кваліфікованих кадрів в громадах часто ускладнюють процес розробки та супроводу інноваційних проєктів. Разом з тим, процес підприємницького відкриття сповільнюється через неготовність представників бізнесу до відкритого діалогу з органами місцевого самоврядування, що знижує ефективність моделі «*Quadruple Helix*».

Загалом, впровадження смарт спеціалізації в систему публічного управління територіальною громадою є не просто вимогою євроінтеграційного процесу, але і необхідністю післявоєнної відбудови. Інституційну основу цього процесу становить законодавство, що протягом останніх трьох років зазнало оновлення та переорієнтовує громади на модель інноваційного розвитку. Важливим чинником успіху на цьому шляху є забезпечення розбудови зв'язків на основі «четверної спіралі».

Дослідження, підготовлене Інститутом Громадянського Суспільства у співпраці з Helvetas (швейцарська недержавна організація) та представництвами агенціями регіонального розвитку Вінницької, Волинської, Житомирської, Рівненської, Тернопільської, Хмельницької та Чернігівської областей, в рамках проєкту «Стієкість: розбудова сталого та інклюзивного ринку праці в Україні», наводить дані про те, що в цих 7 областях України смарт спеціалізації не повністю відповідають реальному економічному потенціалу. У результаті частина перспективних секторів залишається поза фокусом стратегічного планування, але Агенції регіонального розвитку довели спроможність здійснювати якісну аналітику, яка може і має використовуватися для ухвалення управлінських рішень [5]. Загальні результати та пропозиції зводяться до того, що в межах аналізованих областей визначено 4 перспективні напрямки для них: агровиробництво (на умовах довгострокового зростання потрібно перейти на точне землеробство, точне тваринництво та органічне виробництво), харчова промисловість (як логічне продовження агровиробництва для створення доданої вартості продукції), ІТ-сектор (навіть під час війни в кожному регіоні є приріст ІТ-фахівців на 8-12%), будівництво (є ключовою галуззю для інфраструктурної відбудови України, в ній присутні майже всі ланцюги доданої вартості).

Висновки

Подальший розвиток територіальних громад, регіонів та держави в цілому безумовно залежить від безпекових умов та завершення війни, проте поточні завдання на усіх рівнях управління демонструють потребу переходу від розрізнених, точкових ініціатив, які існують самі по собі, до системного підходу, де всі дії та проєкти вибудовуються в єдину, логічну та економічну обґрунтовану стратегію розвитку. Разом з тим, задля можливості досягнення поставлених цілей та ефективності управлінських рішень, прийняті стратегії розвитку громад та регіонів мають базуватись на принципах смарт спеціалізації, а інституційне середовище її впровадження та реалізації має бути сприятливим та забезпечувати координацію між стейкхолдерами та зацікавленими сторонами, гнучкість публічних механізмів управління, моніторинг та оцінку локальних переваг та результатів. Це сформує умови, за яких територіальні громади стануть реальними суб'єктами управління та забезпечуватимуть інноваційний розвиток територій.

Список використаної літератури

1. Про засади державної регіональної політики: Закон України № 156-VIII від 05.02.2015 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text>
2. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки: постанова Кабінету Міністрів України № 695 від 5.08.2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>

3. Про затвердження Типового положення про агенцію регіонального розвитку: постанова Кабінету Міністрів України № 258 від 11.02.2016 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/258-2016-%D0%BF#Text>
4. Конкурентоспроможна економіка України: грантова програма. URL: <https://granty.org.ua/programma-usaid-konkurentospromozhna-ekonomika-ukrayiny-vydilyt-36-mln-grn-na-pidtrymku-ukrayinskogo-biznesu.html>
5. Смарт спеціалізації у обраних регіонах регіонального розвитку та потенціал ланцюгів доданої вартості. Презентація дослідження. URL: <https://www.helvetas.org/Publications-PDFs/Eastern-Europe-Caucasus/Ukraine/Social/pdf>
6. DREAM. Середньостроковий план пріоритетних публічних інвестицій держави на 2026–2028 роки. URL: <https://dream.gov.ua/ua/news/article-100>

References

1. Verkhovna Rada Ukrainy. (2015, February 5). *Pro zasady derzhavnoi rehionalnoi polityky* [On the principles of state regional policy] (Law No. 156-VIII). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text>
2. Kabinet Ministriv Ukrainy. (2020, August 5). *Pro zatverdzhennia Derzhavnoi stratehii rehionalnoho rozvytku na 2021-2027 roky* [On approval of the State Strategy for Regional Development for 2021-2027] (Resolution No. 695). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>
3. Kabinet Ministriv Ukrainy. (2016, February 11). *Pro zatverdzhennia Typovoho polozhennia pro ahentsii rehionalnoho rozvytku* [On approval of the Model Regulation on the Regional Development Agency] (Resolution No. 258). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/258-2016-%D0%BF#Text>
4. Granty v Ukraini. (n.d.). *Konkurentospromozhna ekonomika Ukrainy: hrantova prohrama* [Competitive Economy of Ukraine: Grant program]. <https://granty.org.ua/programma-usaid-konkurentospromozhna-ekonomika-ukrayiny-vydilyt-36-mln-grn-na-pidtrymku-ukrayinskogo-biznesu.html>
5. Helvetas. (n.d.). *Smart spetsializatsii u obranykh rehionakh rehionalnoho rozvytku ta potentsial lantsiuhiv dodanoi vartosti: Prezentatsiia doslidzhennia* [Smart specialization in selected regions of regional development and the potential of value chains: Research presentation]. <https://www.helvetas.org/Publications-PDFs/Eastern-Europe-Caucasus/Ukraine/Social/pdf>
6. DREAM. (2024, June 13). *Serednotrokovyi plan priorytetnykh publichnykh investytsii derzhavy na 2026–2028 roky* [Medium-term plan of priority public investments of the state for 2026–2028]. <https://dream.gov.ua/ua/news/article-100>

Дата першого надходження статті до видання: 17.02.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 24.03.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 07.05.2026