

Центральноукраїнський національний технічний університет  
(повне найменування закладу вищої освіти)

Економічний факультет  
(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»  
(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

«Допущена до захисту»  
Зав. кафедри ЕМКД  
канд. екон. наук., доцент  
\_\_\_\_\_Тетяна РЯБОВОЛИК  
«12» грудня \_\_\_\_\_ 2025 р.  
(протокол засідання кафедри ЕМ та КД  
№ 7 від «12» грудня 2025 р.)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
за другим (магістерським) рівнем вищої освіти  
на тему:  
**«Вдосконалення механізмів та інструментів публічного  
управління інноваційним розвитком регіону»**

Виконала: здобувачка вищої освіти  
на другому (магістерському) рівні  
ОПП «Публічне управління та адміністрування»  
спеціальності 281 «Публічне управління та  
адміністрування»  
групи ПА-24М  
Мужикова Марина Василівна  
«12» грудня \_\_\_\_\_ 2025 р.

Керівник: канд. екон. наук., доцент  
\_\_\_\_\_ Пітел Наталія Сергіївна  
«12» грудня \_\_\_\_\_ 2025 р.

Рецензент: канд. екон. наук., доцент  
\_\_\_\_\_ Подплетній Валерій Володимирович

м. Кропивницький – 2025 рік

	Стор.
<b>ЗМІСТ</b>	
ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ РЕГІОНУ	7
1.1. Сутність та принципи публічного управління інноваційним розвитком	7
1.2. Нормативно-правове забезпечення інноваційної політики в Україні	12
1.3. Механізми та інструменти управління інноваційним розвитком у регіональному вимірі	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА ПРОБЛЕМ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ КІРОВОГРАДСЬКОЇ ОБЛАСТІ	28
2.1. Інноваційний потенціал регіону та його структурні характеристики	28
2.2. Оцінка інноваційного потенціалу та тенденцій соціально- економічного розвитку регіону	36
2.3. Визначення основних бар'єрів і проблем у реалізації інноваційної політики у Кіровоградській області	48
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ТА ІНСТРУМЕНТІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ КІРОВОГРАДСЬКОЇ ОБЛАСТІ	59
3.1. Стратегічні пріоритети та напрями вдосконалення механізмів публічного управління інноваційним розвитком регіону	59
3.2. Інструменти цифровізації, державно-приватного партнерства та міжсекторної взаємодії у реалізації регіональної інноваційної політики	66
ВИСНОВКИ	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	78
ДОДАТКИ	82



## ВСТУП

В умовах глобальної конкуренції, цифрової трансформації та необхідності забезпечення сталого розвитку економіки інноваційна діяльність стає визначальним чинником підвищення конкурентоспроможності регіонів України. Саме ефективне публічне управління інноваційним розвитком сприяє формуванню сприятливого середовища для розвитку науки, технологій, підприємництва та соціальної сфери.

Кіровоградська область, маючи потужний аграрний потенціал, водночас потребує активізації інноваційних процесів у виробничій, освітній та управлінській сферах. Вдосконалення механізмів і інструментів публічного управління інноваційним розвитком регіону є ключовою умовою забезпечення його економічного зростання, підвищення добробуту населення та інтеграції у національний та європейський простір інновацій.

Таким чином, дослідження механізмів та інструментів публічного управління інноваційним розвитком регіону є своєчасним і необхідним кроком для формування ефективної регіональної політики, здатної забезпечити сталий соціально-економічний розвиток Кіровоградської області та підвищити її роль у національному інноваційному просторі.

Проблематика публічного управління інноваційним розвитком відображена у працях багатьох вітчизняних і зарубіжних учених. Значний внесок у дослідження теоретичних основ інноваційної політики та управлінських механізмів зробили В. Геєць, Л. Федулова, І. Біла, О. Амоша, С. Квітка, Н. Чухрай, В. Семиноженко, І. Розпутенко, О. Власюк, які розглядали інноваційний розвиток як ключовий фактор підвищення конкурентоспроможності регіонів. Питання державного регулювання та інституційного забезпечення інноваційних процесів досліджували О. Лукінов, Т. Васильєва, О. Попович, І. Дегтяр, М. Корецький, тоді як зарубіжні науковці – П. Друкер, М. Портер, Дж. Шумпетер, Р. Солоу, Е. Роджерс, Х. Еткінсон – акцентували увагу на взаємозв'язку інновацій, підприємництва й ефективного

управління. Водночас, попри значну кількість наукових праць, питання вдосконалення механізмів та інструментів публічного управління інноваційним розвитком на регіональному рівні, зокрема в умовах трансформацій української економіки, залишаються недостатньо дослідженими та потребують подальшого опрацювання.

Метою дипломної роботи є обґрунтування теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізмів та інструментів публічного управління інноваційним розвитком Кіровоградської області.

Для досягнення поставленої мети визначено такі основні завдання:

- розкрити теоретико-методологічні засади публічного управління інноваційним розвитком;
- проаналізувати стан і проблеми інноваційного розвитку Кіровоградської області;
- оцінити ефективність існуючих механізмів і інструментів публічного управління інноваційною діяльністю в регіоні;
- розробити напрями вдосконалення механізмів та інструментів публічного управління інноваційним розвитком Кіровоградської області.

Об'єкт дослідження – процес публічного управління інноваційним розвитком регіону.

Предмет дослідження – механізми та інструменти публічного управління інноваційним розвитком Кіровоградської області.

Методологічну основу роботи становлять системний, структурно-функціональний, порівняльний, статистичний, аналітичний, графічний і прогнозний методи. Використано загальнонаукові принципи аналізу, синтезу, індукції, дедукції, що дозволяють комплексно дослідити особливості публічного управління інноваційним розвитком у регіональному вимірі.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в уточненні сутності механізмів публічного управління інноваційним розвитком та обґрунтуванні напрямів їх удосконалення з урахуванням специфіки Кіровоградської області.

Практичне значення результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій органами місцевого самоврядування, департаментами економічного розвитку та освіти, науковими установами для підвищення ефективності регіональної інноваційної політики. Отримані результати також можуть слугувати основою для розроблення регіональних програм і стратегій інноваційного розвитку Кіровоградської області та вдосконалення діяльності органів публічного управління у сфері інновацій.

Основні результати дослідження пройшли апробацію під час VIII Міжнародної науково-практичної конференції «Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України», що відбулася 6-7 листопада 2025 року у Центральноукраїнському національному технічному університеті. У межах конференції було представлено доповідь на тему «Інноваційний розвиток регіонів як стратегічний пріоритет публічного управління сталими змінами».

Інформаційну основу кваліфікаційної роботи становлять нормативно-правові акти України, що регулюють сферу публічного управління та інноваційної діяльності, стратегічні документи розвитку Кіровоградської області, офіційні дані Державної служби статистики України, аналітичні матеріали центральних і регіональних органів влади, а також наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників з питань інноваційного розвитку та публічного управління.

Структура магістерської випускної кваліфікаційної роботи передбачає наявність вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний текст охоплює 76 сторінок, а загальний обсяг роботи разом із додатками становить 82 сторінки. У роботі подано 15 таблиць і 16 рисунків, що забезпечує наочність, підвищує інформативність викладу та сприяє глибшому розумінню результатів дослідження.

## РОЗДІЛ 1

### РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ РЕГІОНУ

#### **1.1. Сутність та принципи публічного управління інноваційним розвитком**

Сучасний етап соціально-економічного розвитку характеризується зростанням ролі інновацій як ключового чинника підвищення конкурентоспроможності національної економіки та забезпечення сталого розвитку суспільства. В умовах євроінтеграційних процесів та децентралізації влади особливого значення набуває удосконалення системи публічного управління інноваційним розвитком, яка покликана забезпечити ефективну взаємодію органів державної влади, місцевого самоврядування, бізнесу, наукових установ та громадськості.

Публічне управління в інноваційній сфері розглядається як складна, багаторівнева система, що спрямована на створення сприятливих умов для реалізації інноваційного потенціалу територій, стимулювання науково-технічного прогресу, залучення інвестицій і формування конкурентоспроможного інноваційного середовища. Вивчення сутності, принципів та закономірностей функціонування цієї системи є важливим теоретичним і практичним завданням, оскільки саме від ефективності механізмів публічного управління залежить динаміка інноваційного розвитку регіонів України [23, с. 26].

У науковій літературі поняття «публічне управління» трактується по-різному залежно від підходу дослідників до розуміння ролі держави та суспільства у процесах управління.

Так, В. Авер'янов визначає публічне управління як цілеспрямований організаційно-правовий вплив органів державної влади та місцевого самоврядування на суспільні процеси з метою реалізації публічних інтересів [1, с. 17].

На думку І. Розпутенка, публічне управління – це відкрита система взаємодії держави, громадянського суспільства та бізнесу, спрямована на забезпечення суспільного розвитку та задоволення потреб населення. О. Оболенський розглядає публічне управління як сукупність методів, інструментів і процедур прийняття рішень у межах реалізації публічної влади, орієнтованої на результат та ефективність [24, с. 48-50].

Водночас Т. Васильєва акцентує увагу на тому, що публічне управління – це процес координації спільних дій державних інституцій, громадських організацій і приватного сектору для досягнення суспільно значущих цілей.

Науковець В. Геєць, розглядає інноваційний розвиток як систему безперервного оновлення економіки, засновану на ефективному державному регулюванні, спрямованому на створення умов для інноваційної активності підприємств і регіонів [4, с. 23]. На його думку, саме публічне управління має забезпечувати баланс між державними пріоритетами та ринковими механізмами стимулювання інновацій.

Л. Федулова акцентує увагу на тому, що інноваційний розвиток регіонів потребує синергії між владою, наукою, бізнесом і громадськістю, а роль публічного управління полягає у формуванні інституційного середовища, здатного підтримувати інноваційні ініціативи на місцевому рівні [30, с. 54-55].

На думку І. Білої, ключовим завданням публічного управління інноваційними процесами є створення механізмів забезпечення технологічного зростання регіонів, що включає ефективне використання людського капіталу та інтелектуальних ресурсів.

С. Квітка визначає публічне управління інноваційною діяльністю як інструмент реалізації регіональної політики, що забезпечує координацію дій між різними рівнями влади, а Н. Чухрай наголошує на необхідності орієнтації управлінських рішень на стратегічні пріоритети інноваційного розвитку, зокрема у сфері освіти, науки та промисловості [11, с. 23; 32].

В. Семиноженко розглядає інноваційний розвиток як національну ідею, що має об'єднувати науку, виробництво й управління в єдину систему

інноваційного відтворення, у якій важлива роль належить саме державним і регіональним органам публічного управління, здатним координувати інноваційні процеси та підтримувати їх ресурсно [26, с. 27].

Отже, узагальнюючи підходи науковців, можна зазначити, що публічне управління – це система організаційних, правових та соціально-економічних заходів, спрямованих на забезпечення сталого розвитку суспільства через ефективну взаємодію держави, громади та приватного сектору. У контексті інноваційного розвитку публічне управління виступає координуючим механізмом, який забезпечує створення сприятливого середовища для формування, впровадження та поширення інновацій на всіх рівнях управління.

Ефективне публічне управління інноваційним розвитком базується на взаємодії багатьох суб'єктів, які об'єднані спільною метою – забезпечення сталого економічного зростання регіону на основі впровадження інновацій. Ключову роль у цьому процесі відіграють центральні та регіональні органи державної влади, органи місцевого самоврядування, бізнес-сектор, науково-освітні установи та інститути громадянського суспільства.

Між цими суб'єктами формується складна мережа горизонтальних і вертикальних зв'язків, що забезпечують координацію дій, обмін інформацією, ресурсами та спільне вироблення управлінських рішень. Від рівня ефективності такої взаємодії залежить інноваційна активність регіону, його інвестиційна привабливість і здатність до адаптації в умовах динамічних змін зовнішнього середовища. Структурно взаємозв'язки між основними елементами системи публічного управління інноваційним розвитком подано на рис 1.1.

На рис. 1.1, відображено взаємозв'язок основних елементів системи публічного управління інноваційним розвитком. У центрі цієї системи перебуває держава, яка здійснює загальну координацію інноваційної політики, визначає стратегічні пріоритети та формує нормативно-правові засади.

Регіональні органи влади забезпечують реалізацію державних стратегій на територіальному рівні, сприяють розвитку місцевих інноваційних ініціатив та узгоджують дії суб'єктів інноваційної діяльності.

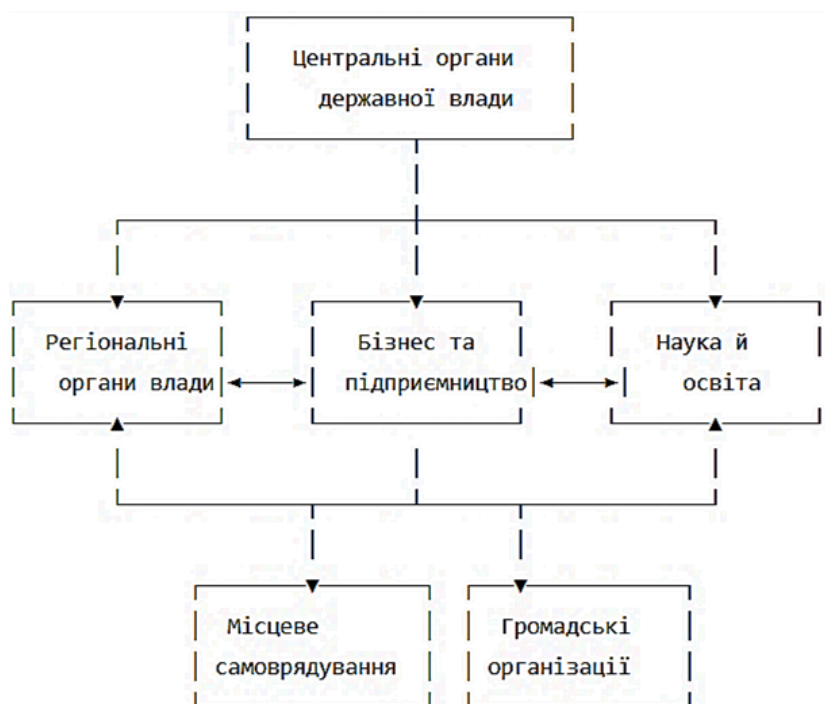


Рисунок 1.1 – Взаємозв’язок елементів системи публічного управління інноваційним розвитком

*Джерело: запропоновано автором на основі узагальнення наукових підходів [36]*

Бізнес-сектор виступає рушійною силою інновацій, формує попит на нові технології й реалізує інвестиційні проєкти. Наука та освіта забезпечують підготовку кадрів, створення знань і технологій, що становлять основу інноваційного потенціалу. Важливою складовою системи є громадські інституції, які здійснюють комунікаційно-посередницьку функцію, підтримують суспільний контроль, сприяють прозорості управлінських процесів та розвитку партнерства між владою, бізнесом і громадою.

Злагоджена взаємодія всіх зазначених елементів забезпечує ефективне функціонування системи публічного управління інноваційним розвитком регіону та сприяє підвищенню його конкурентоспроможності.

Зважаючи на складну багаторівневу структуру системи публічного управління інноваційним розвитком (від центральних органів влади до місцевого самоврядування, бізнесу, науки та громадськості), важливим є дотримання певних управлінських принципів, що забезпечують її узгоджене функціонування.

Управлінські принципи визначають логіку взаємодії між основними суб'єктами інноваційної діяльності, формують підходи до прийняття управлінських рішень і створюють основу для ефективного реалізації державної та регіональної інноваційної політики. Узагальнені змістовні характеристики основних принципів публічного управління інноваційним розвитком наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Основні принципи публічного управління інноваційним розвитком

Принцип	Змістова характеристика	Практичний прояв у системі публічного управління інноваційним розвитком
<i>Системність</i>	Забезпечує узгодженість дій суб'єктів інноваційного процесу, взаємозв'язок цілей, функцій та ресурсів.	Формування єдиної стратегії інноваційного розвитку на національному та регіональному рівнях.
<i>Науковість</i>	Ґрунтується на використанні доказових підходів, сучасних методів аналізу та результатів досліджень.	Використання аналітичних даних і прогнозів у розробленні стратегічних документів регіону.
<i>Відкритість і прозорість</i>	Забезпечує доступ громадськості до інформації та сприяє підзвітності органів влади.	Опублікування регіональних програм, звітів, створення електронних платформ для участі громадян.
<i>Ефективність і результативність</i>	Орієнтує управління на досягнення вимірюваних соціально-економічних результатів.	Оцінювання ефективності інноваційних програм за ключовими показниками результативності.
<i>Партнерство та взаємодія</i>	Передбачає співпрацю між владою, бізнесом, наукою, освітою та громадськістю.	Реалізація спільних проєктів у форматі державно-приватного партнерства.
<i>Цифровізація</i>	Сприяє використанню сучасних ІТ-рішень у процесах управління, моніторингу та звітності.	Впровадження електронних систем управління, цифрових платформ для подання інноваційних ідей.
<i>Сталий розвиток</i>	Орієнтує інноваційну політику на довгострокові економічні, соціальні та екологічні цілі.	Реалізація проєктів, що поєднують економічну вигоду з екологічною та соціальною відповідальністю.
<i>Відповідальність і підзвітність</i>	Забезпечує чітке розмежування компетенцій, контроль виконання рішень і персональну відповідальність.	Встановлення системи моніторингу та звітування про реалізацію інноваційних програм.

*Джерело: узагальнено автором на основі аналізу наукових підходів до принципів публічного управління [1, с. 27]*

Аналіз наведених у таблиці 1.1 принципів свідчить, що ефективність системи публічного управління інноваційним розвитком безпосередньо залежить від рівня їх дотримання та практичного втілення. Принципи системності й науковості визначають методологічну основу управлінських процесів, сприяють узгодженості дій центральних і регіональних органів влади, підвищенню обґрунтованості управлінських рішень. Відкритість, прозорість та підзвітність формують довіру суспільства до інституцій влади й забезпечують

залучення громадськості до реалізації інноваційної політики. Принципи партнерства, цифровізації та сталого розвитку орієнтують публічне управління на взаємодію, інноваційне мислення та довгострокові результати, що відповідає сучасним європейським підходам до управління розвитком регіонів.

Отже, саме сукупність цих принципів створює концептуальну основу для формування дієвої моделі публічного управління інноваційним розвитком, у якій поєднуються стратегічне бачення держави, ініціативність регіонів і активна участь бізнесу, науки та громадянського суспільства.

## **1.2. Нормативно-правове забезпечення інноваційної політики в Україні**

Система публічного управління інноваційним розвитком базується не лише на принципах та організаційних механізмах, а й на міцному нормативно-правовому підґрунті, яке визначає порядок, форми та інструменти реалізації державної інноваційної політики. Наявність ефективної законодавчої бази створює умови для узгодження дій центральних і регіональних органів влади, формування сприятливого середовища для суб'єктів інноваційної діяльності, а також забезпечення прозорості та підзвітності управлінських процесів.

У контексті розбудови європейського вектору розвитку Україна поступово формує власну систему нормативно-правового забезпечення, орієнтовану на стимулювання інновацій, розвиток науково-технічного потенціалу та впровадження нових технологій. Система охоплює комплекс законів, підзаконних актів, стратегій, державних і регіональних програм, які визначають пріоритети інноваційної політики, механізми її реалізації та інституційну відповідальність.

Нормативно-правове забезпечення є одним із ключових елементів системи публічного управління інноваційним розвитком, оскільки воно визначає правові рамки, механізми та інституційні основи реалізації інноваційної політики держави. Саме через систему законодавчих і підзаконних

актів формуються засади функціонування інноваційної діяльності, порядок взаємодії між державними органами, бізнесом, наукою та освітою, а також правила державної підтримки інноваційних ініціатив [3, с. 32-33].

Роль нормативно-правового регулювання полягає у створенні передумов для стимулювання інноваційної активності суб'єктів господарювання, розвитку науково-технологічної бази, залучення інвестицій і захисту прав інтелектуальної власності. Завдяки законодавчо визначеним правилам формується передбачуване середовище, у якому державна політика стає послідовною, а управлінські рішення – обґрунтованими та узгодженими.

На думку провідних українських науковців, зокрема В. Геєця, Л. Федулової, О. Амоші, Н. Чухрай, нормативно-правова база виступає фундаментом інноваційної економіки, оскільки саме через правові механізми забезпечується баланс між державним регулюванням, свободою підприємництва та розвитком наукових досліджень. У працях І. Розпутенка підкреслюється, що інноваційна політика не може бути ефективною без чіткої законодавчої координації, яка визначає повноваження органів влади, механізми фінансування й форми міжсекторної взаємодії [2; 4; 30; 31].

Важливою функцією нормативно-правового забезпечення є також інституційне упорядкування процесів публічного управління інноваційною сферою – від розроблення стратегічних документів до контролю за їх виконанням. Законодавство визначає компетенції центральних і місцевих органів влади, створює умови для розвитку інноваційної інфраструктури, включаючи технопарки, бізнес-інкубатори, центри трансферу технологій.

Таким чином, нормативно-правова база виступає не лише регламентуючим, а й стратегічним інструментом державної політики у сфері інноваційного розвитку, що забезпечує взаємозв'язок між науковими досягненнями, економічними потребами та управлінськими рішеннями, формуючи цілісну систему державного впливу на розвиток інноваційного потенціалу регіонів України.

Нормативно-правова база інноваційної політики України є багаторівневою системою, яка охоплює як національні, так і міжнародні механізми правового регулювання. Система нормативно-правового забезпечення забезпечує взаємодію між центральними органами влади, регіональними адміністраціями та органами місцевого самоврядування, створюючи умови для ефективної реалізації державної інноваційної стратегії на всіх управлінських рівнях.

Кожен рівень нормативного забезпечення виконує власні функції, а саме: міжнародний – задає стратегічні орієнтири й стандарти розвитку; державний – формує законодавчу основу та загальні напрями політики; регіональний – конкретизує завдання в межах стратегій розвитку територій; місцевий – забезпечує практичну реалізацію інноваційних проєктів і підтримку підприємництва.

Ієрархічну побудову та взаємозв'язки між рівнями нормативно-правового регулювання інноваційної діяльності відображено на рис. 1.2.



Рисунок 1.2 – Структура нормативно-правового забезпечення інноваційної політики України

Джерело: розроблено автором на основі узагальнення чинних нормативно-правових актів та стратегічних документів України у сфері інноваційної політики [10; 17].

Законодавче забезпечення інноваційної діяльності в Україні ґрунтується на комплексі нормативно-правових актів, які визначають правові, економічні та організаційні засади реалізації державної інноваційної політики. Основоположним документом у цій сфері є Закон України «Про інноваційну діяльність» (2002 р., зі змінами), що визначає правові механізми регулювання інноваційних процесів, суб'єктів інноваційної діяльності, форми державної підтримки та джерела фінансування інноваційних проєктів. Закон закріплює роль держави у формуванні сприятливого середовища для впровадження новітніх технологій, стимулювання інвестицій та розвитку інноваційної інфраструктури [10; 17].

Важливе місце у законодавчому полі посідає Закон України «Про наукову і науково-технічну діяльність» (2015 р.), який визначає статус науки як провідного чинника суспільного прогресу, регламентує діяльність наукових установ і механізми фінансування досліджень. Документом передбачено створення Національної ради з питань розвитку науки і технологій, формування державних цільових програм та запровадження конкурсного принципу розподілу коштів на наукові дослідження [10; 17; 21; 22].

Серед спеціалізованих законів важливими є Закон України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» та Закон України «Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків», які конкретизують стратегічні напрями державної політики у сфері інновацій. Перший визначає державні пріоритети розвитку на період до 2030 року, зокрема цифровізацію, енергоефективність, біотехнології, транспортні системи нового покоління та розвиток людського потенціалу. Другий закон передбачає особливі умови господарювання для науково-технологічних парків, стимулюючи створення інноваційних продуктів і залучення інвестицій у високотехнологічні сфери [21; 22].

Значний вплив на розвиток інноваційної політики мають також Бюджетний кодекс України (у частині фінансування державних інноваційних програм) та Податковий кодекс України, який встановлює пільги для

підприємств, що впроваджують науково-технічні розробки. Особливе місце займають постанови Кабінету Міністрів України, які регулюють порядок відбору, фінансування та моніторингу інноваційних проєктів, створення інноваційних структур (технопарків, бізнес-інкубаторів, кластерів), а також укази Президента України, спрямовані на розвиток науки та технологій.

Важливою ланкою у системі нормативного забезпечення є державні стратегії та програми, зокрема Стратегія інноваційного розвитку України до 2030 року, що окреслює пріоритети державної політики у сфері інновацій, серед яких – модернізація виробничого потенціалу, цифрова трансформація, підвищення ефективності науки та інтеграція у європейський науково-технологічний простір [27; 28].

Комплексність нормативно-правового регулювання забезпечує системний підхід до управління інноваційними процесами, однак чинна законодавча база потребує подальшого вдосконалення. Проблемними залишаються питання координації між різними органами влади, дублювання функцій, а також недостатня практична реалізація прийнятих програм.

Система нормативно-правових актів, що регламентують інноваційну діяльність в Україні, охоплює базові закони, кодекси, стратегії та урядові програми, які визначають правові засади функціонування науково-технологічної сфери, державної підтримки інновацій та розвитку інноваційної інфраструктури. Зазначені документи створюють цілісну законодавчу основу для формування державної політики у сфері інновацій, її реалізації на національному й регіональному рівнях, а також забезпечують узгодженість дій між органами влади, бізнесом і науковими установами.

Водночас законодавча система у сфері інноваційної діяльності перебуває в динамічному розвитку, постійно оновлюється відповідно до вимог євроінтеграційних процесів та сучасних викликів економіки знань. З метою узагальнення основних положень та визначення їх практичного значення для реалізації інноваційної політики доцільно представити ключові нормативно-правові акти у вигляді порівняльної таблиці. Узагальнені відомості про основні

нормативно-правові документи, що регулюють інноваційну діяльність в Україні, подано в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Основні нормативно-правові акти у сфері інноваційної політики України

Нормативно-правовий акт	Рік прийняття (із змінами)	Ключові положення	Практичне значення для інноваційної політики
<i>Закон України "Про інноваційну діяльність"</i>	2002	Визначає правові, економічні та організаційні основи інноваційної діяльності; встановлює форми державної підтримки, джерела фінансування, статус суб'єктів інноваційного процесу.	Є базовим документом, що регулює інноваційну сферу; визначає механізми реалізації державної інноваційної політики.
<i>Закон України "Про наукову і науково-технічну діяльність"</i>	2015	Встановлює правові засади функціонування науки, порядок фінансування досліджень, права та обов'язки науковців, створення Національної ради з питань розвитку науки і технологій.	Забезпечує державну підтримку науки, сприяє інтеграції наукової та інноваційної діяльності.
<i>Закон України "Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні"</i>	2012	Визначає пріоритети інноваційного розвитку держави, зокрема цифровізацію, енергоефективність, біотехнології, розвиток людського капіталу.	Спрямовує ресурси держави та регіонів на реалізацію стратегічно важливих інноваційних проєктів.
<i>Закон України "Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків"</i>	1999	Встановлює особливий порядок створення і функціонування технопарків, умови надання державної підтримки та податкових стимулів.	Сприяє формуванню інноваційної інфраструктури, розвитку партнерства між бізнесом і наукою.
<i>Бюджетний кодекс України</i>	2010	Регламентує порядок фінансування державних і регіональних інноваційних програм.	Забезпечує стабільність фінансування інноваційної діяльності.
<i>Податковий кодекс України</i>	2010	Містить положення щодо податкових пільг для підприємств, що впроваджують інновації.	Стимулює інноваційну активність бізнесу через податкові інструменти.
<i>Державна стратегія регіонального розвитку до 2027 року</i>	2020	Визначає інноваційність як ключовий чинник регіонального зростання; передбачає розвиток кластерів, технологічних центрів і наукових парків.	Орієнтує регіони на впровадження інновацій як основу конкурентоспроможності.
<i>Стратегія інноваційного розвитку України до 2030 року</i>	2019	Визначає довгострокові пріоритети інноваційної політики, створення національної інноваційної екосистеми, підтримку стартапів і трансфер технологій.	Є стратегічним документом, що інтегрує інноваційну політику України з європейськими стандартами.

Джерело: узагальнено автором на основі офіційних нормативно-правових актів України [10; 17; 20; 21; 22; 27; 28].

Аналіз змісту наведених у табл. 1.2 нормативно-правових актів свідчить, що в Україні сформовано досить розгалужену законодавчу базу, яка охоплює

ключові аспекти інноваційної політики – від стратегічного планування до фінансово-економічного стимулювання суб'єктів інноваційної діяльності. Законодавча база забезпечує правові засади для розвитку науково-технологічного потенціалу, впровадження новітніх технологій, створення інноваційної інфраструктури та зміцнення взаємодії між державою, бізнесом і наукою.

Разом із тим, законодавча система потребує подальшого вдосконалення, зокрема гармонізації з європейським правом, усунення дублювання норм і посилення механізмів практичної реалізації прийнятих стратегій. Недостатній рівень координації між органами влади та обмежене фінансування інноваційних програм залишаються чинниками, що стримують повноцінне використання потенціалу інноваційної політики на національному й регіональному рівнях.

Попри наявність розгалуженої системи законодавчих і підзаконних актів, нормативно-правове забезпечення інноваційної політики України залишається недостатньо узгодженим і фрагментарним. Основною проблемою є відсутність цілісного механізму реалізації прийнятих стратегічних документів, що зумовлює розрив між законодавчими нормами та практикою їх застосування.

1. Відсутність цілісності нормативної системи. Законодавча база інноваційного розвитку залишається фрагментарною: окремі норми дублюються або не узгоджуються між собою, що ускладнює їх практичне застосування. Відсутня єдина концептуальна рамка, яка б поєднувала законодавчі, програмні та підзаконні акти в єдину систему реалізації інноваційної політики.

2. Недостатня дієвість механізмів реалізації законодавчих норм. Значна частина положень базових законів має декларативний характер і не підкріплена конкретними підзаконними актами, процедурами або фінансовими інструментами. Зазначене, призводить до розриву між стратегічними цілями та реальними управлінськими практиками.

3. Слабка інституційна координація між органами влади. Відсутність чітко визначеного координаційного центру інноваційної політики зумовлює дублювання функцій між міністерствами та відомствами, що знижує ефективність реалізації міжсекторальних програм і ускладнює регіональну інтеграцію.

4. Фінансово-економічні обмеження. Механізми державної підтримки інноваційної діяльності залишаються малоефективними через нестачу бюджетного фінансування, слабкий розвиток венчурного інвестування та недостатню мотивацію приватного бізнесу до інноваційних проєктів.

5. Відставання від європейських стандартів. Наявні норми законодавства не повністю відповідають принципам і практикам ЄС у сфері управління інноваціями, трансферу технологій і захисту інтелектуальної власності, знижує конкурентоспроможність національної інноваційної системи та ускладнює інтеграцію до європейського науково-технологічного простору.

6. Недостатня увага до регіонального виміру. Законодавчо закріплені механізми регіонального управління інноваціями реалізуються частково, а інноваційна активність областей залишається нерівномірною. Бракує стимулів для розвитку місцевих інноваційних ініціатив і партнерств між громадами, бізнесом та науковими установами.

Отже, ефективність державної інноваційної політики значною мірою визначається не кількістю ухвалених законодавчих актів, а рівнем їх узгодженості, дієвості та здатністю забезпечити реальне стимулювання інноваційних процесів. Сучасна система нормативно-правового забезпечення України створює базові умови для розвитку інновацій, однак потребує оновлення відповідно до принципів європейського права, цифрової економіки та регіональної децентралізації. Подальший розвиток нормативно-правової бази має бути спрямований на формування цілісного правового середовища, у межах якого публічне управління виступатиме не лише регулятором, а й каталізатором інноваційних змін.

### **1.3. Механізми та інструменти управління інноваційним розвитком у регіональному вимірі**

У сучасних умовах глобальної конкуренції та децентралізації влади саме ефективність механізмів публічного управління визначає спроможність регіонів забезпечувати стаке економічне зростання на основі інновацій. Від того, наскільки чітко органи державної влади та місцевого самоврядування вибудовують систему управлінських, фінансових, правових і організаційних інструментів, залежить рівень залучення інвестицій, розвиток інноваційного підприємництва, трансфер технологій і модернізація виробництва.

Інноваційний розвиток регіону виступає не лише результатом економічної активності, а й наслідком цілеспрямованої управлінської діяльності, що ґрунтується на комплексі взаємопов'язаних механізмів публічного управління. Застосування таких механізмів забезпечує координацію дій державних інституцій, бізнесу, науки й громадськості, формуючи інноваційне середовище, у межах якого створення й упровадження нових технологій стає безперервним процесом.

Саме тому дослідження структури, змісту та ефективності механізмів публічного управління інноваційним розвитком, а також визначення практичних інструментів їх реалізації, є ключовим етапом у формуванні сучасної регіональної політики.

Поняття «механізм публічного управління» у науковій літературі розглядається як сукупність методів, інструментів, процедур та інституційних структур, за допомогою яких держава здійснює вплив на суспільні процеси з метою досягнення визначених цілей. У контексті інноваційного розвитку регіону цей механізм набуває особливого значення, оскільки поєднує управлінські, економічні, правові та інформаційні засоби, спрямовані на активізацію інноваційної діяльності, розвиток підприємництва, науково-технологічного потенціалу та модернізацію регіональної економіки [14].

У працях вітчизняних науковців, зокрема В. Геєця, О. Амоші, Л. Федулової, І. Розпутенка, Н. Чухрай – механізм публічного управління інноваційним розвитком трактується як інтегрована система впливів держави на суб'єктів інноваційної діяльності, яка забезпечує узгодження стратегічних цілей державної політики з інтересами регіональних економічних системи [2; 4; 30; 31]. Такий підхід дає змогу сформувати ефективне середовище для створення, комерціалізації та поширення інновацій.

Механізм публічного управління інноваційним розвитком охоплює декілька взаємопов'язаних елементів:

суб'єкти управління (органи державної влади, місцевого самоврядування, наукові установи, бізнес-структури, громадські організації);

об'єкти управління (інноваційні процеси, наукові розробки, інноваційна інфраструктура, підприємства, що впроваджують інновації);

методи впливу (економічні, правові, адміністративні, інформаційні, організаційні);

інструменти реалізації (державні програми, гранти, пільги, інвестиційні фонди, партнерські платформи тощо).

Сутність механізму публічного управління полягає у забезпеченні збалансованої взаємодії між державою, бізнесом, наукою й суспільством, що сприяє створенню сприятливого середовища для інновацій. Успішність реалізації такого механізму залежить від чіткості розподілу повноважень, наявності нормативно-правової підтримки, ефективності комунікацій і здатності органів влади адаптувати управлінські рішення до потреб регіонального розвитку.

Узагальнюючи наукові підходи, механізм публічного управління інноваційним розвитком можна визначити як комплекс взаємопов'язаних управлінських дій, методів і ресурсів, спрямованих на формування, стимулювання та координацію інноваційних процесів у межах регіональної економічної системи.

Механізм публічного управління інноваційним розвитком регіону функціонує як цілісна система, у межах якої поєднуються вхідні ресурси, управлінські процеси, інституційна взаємодія та результати реалізації інноваційної політики. Для забезпечення ефективності цього процесу важливо, щоб усі складові – суб'єкти управління, методи, інструменти, ресурси та механізми зворотного зв'язку – діяли узгоджено та забезпечували досягнення стратегічних цілей розвитку регіону.

З метою наочного відображення взаємозв'язку між основними елементами механізму та результатами його реалізації доцільно подати структурно-функціональну модель механізму публічного управління інноваційним розвитком регіону, що наведена на рис. 1.3.



Рисунок 1.3 – Концептуальна модель механізму публічного управління інноваційним розвитком регіону

*Джерело: розроблено автором на основі узагальнення наукових підходів*

Представлена на рис. 1.3 модель відображає логіку функціонування механізму публічного управління інноваційним розвитком регіону як цілісної системи. У її структурі чітко простежується взаємозв'язок між вхідними умовами (економічними, інституційними, нормативно-правовими та ресурсними факторами), управлінським ядром (сукупністю суб'єктів, методів та інструментів впливу) і результативною частиною, яка характеризується підвищенням рівня інноваційної активності, розвитку партнерських форм взаємодії та зростанням конкурентоспроможності регіону.

Особливе місце у моделі посідає зворотний зв'язок, що забезпечує оцінювання ефективності управлінських рішень і коригування інноваційної політики відповідно до отриманих результатів. Такий підхід сприяє формуванню адаптивної системи управління, здатної реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, підвищувати якість управлінських процесів і забезпечувати сталий інноваційний розвиток регіону.

Механізми публічного управління інноваційним розвитком регіону становлять складну багатокomпонентну систему, що поєднує різні форми, методи й інструменти державного впливу на суб'єктів інноваційної діяльності. Класифікація таких механізмів дозволяє систематизувати управлінські засоби за їх функціональним призначенням і сферою застосування, що сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень.

У науковій літературі пропонуються різні підходи до класифікації механізмів публічного управління. Найбільш поширеним є поділ за змістом управлінського впливу, відповідно до якого виділяють організаційно-правові, економічні, інституційні, інформаційно-комунікаційні та соціальні механізми (табл. 1.3).

Аналіз наведених у таблиці 1.3 механізмів свідчить, що ефективне публічне управління інноваційним розвитком регіону можливе лише за умови комплексного поєднання різних видів управлінських впливів. Кожен механізм має власне функціональне призначення, проте лише їх взаємодія забезпечує формування цілісної інноваційної екосистеми. Організаційно-правовий

механізм створює нормативну основу, економічний – забезпечує ресурсну підтримку, інституційний – координує діяльність основних суб'єктів, інформаційно-комунікаційний – сприяє цифровізації та обміну знаннями, а соціальний – формує людський потенціал інноваційної діяльності.

Таблиця 1.3 – Основні механізми публічного управління інноваційним розвитком регіону

<b>Вид механізму</b>	<b>Зміст та основні функції</b>	<b>Типові інструменти реалізації</b>
<i>Організаційно-правовий</i>	Формує нормативно-правове та інституційне підґрунтя управління інноваційною діяльністю; визначає компетенції органів влади, правила взаємодії суб'єктів інноваційної сфери.	Закони, постанови, регіональні стратегії, положення про департаменти, програми інноваційного розвитку, рішення місцевих рад.
<i>Економічний</i>	Забезпечує ресурсне та фінансове стимулювання інноваційних процесів; сприяє залученню інвестицій, розвитку партнерств між державою і бізнесом.	Бюджетне фінансування, державні гранти, податкові пільги, субсидії, державно-приватне партнерство, венчурні фонди.
<i>Інституційний</i>	Визначає систему взаємодії між органами влади, бізнесом, науковими установами, університетами та громадськими організаціями; сприяє формуванню регіональної інноваційної екосистеми.	Технопарки, бізнес-інкубатори, науково-дослідні центри, агенції регіонального розвитку, кластери, хаби.
<i>Інформаційно-комунікаційний</i>	Забезпечує обмін знаннями, поширення інноваційних практик, підвищення рівня цифровізації управлінських процесів.	Інформаційні портали, електронні бази даних, онлайн-платформи моніторингу, цифрові системи управління, відкриті дані.
<i>Соціальний</i>	Сприяє розвитку людського капіталу, підготовці кадрів для інноваційної економіки, мотивації до наукової діяльності та підприємництва.	Освітні програми, підвищення кваліфікації, інноваційні стартап-школи, підтримка молодих науковців, гранти для студентів.

*Джерело: узагальнено автором на основі наукових праць [2; 4; 12; 30; 31].*

Взаємодія зазначених механізмів дозволяє забезпечити баланс між управлінськими, фінансовими, кадровими та інформаційними складовими, що є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності регіону та стійкості його інноваційної системи.

Інструменти публічного управління є практичним складником механізмів інноваційного розвитку, що забезпечують їх реалізацію у діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування. Інструменти публічного управління відображають конкретні форми впливу на інноваційні процеси,

сприяють ефективному використанню ресурсів, координації дій між суб'єктами управління й досягненню стратегічних цілей регіональної політики.

Залежно від змісту та сфери застосування інструменти публічного управління інноваційним розвитком можна поділити на програмно-цільові, фінансово-економічні, організаційні, інституційні та інформаційно-аналітичні.

1. Програмно-цільові інструменти – це стратегічні документи, що визначають пріоритети та завдання інноваційної політики. До них належать державні й регіональні стратегії розвитку, галузеві програми, дорожні карти та плани реалізації інноваційних проєктів. Зазначені інструменти забезпечують узгодженість дій різних рівнів влади й дозволяють поєднати короткострокові завдання з довгостроковими цілями.

2. Фінансово-економічні інструменти спрямовані на стимулювання суб'єктів інноваційної діяльності через надання фінансової підтримки, податкових пільг та створення сприятливого інвестиційного клімату. До таких інструментів належать державні гранти, пільгове кредитування, цільові фонди підтримки інновацій, програми державно-приватного партнерства, венчурні інвестиції.

3. Організаційні інструменти включають методи координації діяльності суб'єктів інноваційної сфери, створення робочих груп, рад, комісій, дорадчих органів при місцевих адміністраціях. Застосування таких інструментів забезпечує узгодження інтересів між владою, бізнесом і наукою, а також контроль за реалізацією програм і проєктів.

4. Інституційні інструменти пов'язані з діяльністю спеціалізованих структур, що формують інноваційну інфраструктуру регіону: технопарків, бізнес-інкубаторів, центрів трансферу технологій, інноваційних кластерів, хабів та агенцій регіонального розвитку. Такі інструменти сприяють концентрації ресурсів і компетенцій, стимулюють комерціалізацію результатів наукових досліджень.

5. Інформаційно-аналітичні інструменти забезпечують моніторинг, оцінювання та підтримку управлінських рішень на основі цифрових даних.

Вони охоплюють створення інформаційних порталів, баз даних, аналітичних систем управління, що дозволяють контролювати ефективність реалізації інноваційної політики та своєчасно коригувати управлінські дії.

Комплексне застосування зазначених інструментів забезпечує системність і послідовність управлінського впливу, формує умови для активізації інноваційної діяльності, залучення інвестицій, розвитку партнерства між владою, бізнесом і наукою. Ефективність реалізації інструментів значною мірою визначається узгодженістю нормативно-правового забезпечення, рівнем кадрової спроможності регіональних органів влади, а також упровадженням сучасних цифрових технологій управління. Саме поєднання програмно-цільових, фінансово-економічних, організаційних, інституційних та інформаційно-аналітичних інструментів створює комплексну систему підтримки інноваційного розвитку регіонів.

Реалізація механізмів публічного управління інноваційним розвитком на регіональному рівні набуває особливої ваги в умовах децентралізації та необхідності посилення економічної самодостатності областей. Кіровоградська область має значний потенціал для впровадження інновацій у таких сферах, як агропромисловий комплекс, машинобудування, енергозбереження, освіта та цифровізація управління. Саме тому практичне застосування механізмів публічного управління інноваційною діяльністю у цьому регіоні виступає важливою складовою реалізації державної інноваційної політики на місцевому рівні, що потребує ефективної взаємодії органів місцевого самоврядування, бізнесу, освітніх установ та наукових центрів для формування цілісної інноваційної екосистеми регіону тощо.

Для узагальнення результатів упровадження різних видів управлінських механізмів доцільно розглянути приклади їх реалізації у Кіровоградській області, що подані в табл. 1.4. Представлена інформація дає можливість простежити взаємозв'язок між теоретичними підходами до управління інноваційним розвитком та їх практичним втіленням у діяльності регіональних інституцій.

Таблиця 1.4 – Практичне застосування механізмів публічного управління інноваційним розвитком у Кіровоградській області

Вид механізму	Приклади реалізації в Кіровоградській області	Очікувані результати
Організаційно-правовий	Реалізація положень <i>Стратегії розвитку Кіровоградської області на період до 2027 року</i> ; ухвалення обласних програм підтримки підприємництва та інновацій; створення дорадчих органів при ОДА.	Удосконалення регіональної політики у сфері інновацій; формування нормативного середовища для інноваційної діяльності.
Економічний	Запровадження регіональних грантових програм для МСП; участь підприємств у державних проектах «Робота», «Інноваційний ваучер»; залучення інвестицій у сферу АПК та переробної промисловості.	Підвищення фінансової підтримки інноваційних проектів; створення нових робочих місць; стимулювання інноваційного бізнесу.
Інституційний	Співпраця Кіровоградської ОДА з ЗВО та бізнес-структурами; діяльність <i>Агенції регіонального розвитку Кіровоградської області</i> ; формування інноваційних кластерів в аграрній і машинобудівній галузях.	Підвищення ефективності взаємодії між владою, наукою та бізнесом; розвиток регіональної інноваційної екосистеми.
Інформаційно-комунікаційний	Створення регіональних цифрових платформ для підприємств; реалізація ініціатив із цифровізації управління; участь в освітніх хакатонах і виставках інноваційних технологій.	Підвищення рівня цифрової культури; покращення комунікації між учасниками інноваційного середовища.
Соціальний	Розвиток освітніх і наукових ініціатив у ЦНТУ, проведення конкурсів інноваційних стартапів; участь молоді в програмах Erasmus+ і Ukrainian Startup Fund; створення навчально-наукових лабораторій.	Підготовка фахівців для інноваційної економіки; зростання кадрового потенціалу та інноваційної активності молоді.

Джерело: узагальнено автором на основі матеріалів [29]

Аналіз наведених даних у таблиці 1.4 дає змогу зробити висновок, що в Кіровоградській області сформовано основні передумови для функціонування системи публічного управління інноваційним розвитком. Застосування зазначених механізмів забезпечує поступове підвищення рівня інноваційної активності регіону. Практика реалізації цих механізмів свідчить про наявність ефективних форм взаємодії між органами влади, науковими установами та бізнес-структурами, що сприяє розвитку інноваційного середовища.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СТАНУ ТА ПРОБЛЕМ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ КІРОВОГРАДСЬКОЇ ОБЛАСТІ

#### **2.1. Інноваційний потенціал регіону та його структурні характеристики**

Інноваційний розвиток регіонів є одним із ключових напрямів сучасної державної політики України, що спрямована на підвищення конкурентоспроможності економіки, диверсифікацію виробництва та формування економіки знань. Ефективність реалізації інноваційних процесів на регіональному рівні значною мірою визначається рівнем сформованості інноваційного потенціалу, який виступає базовою передумовою для розвитку інноваційної діяльності, залучення інвестицій і реалізації науково-технічних досягнень.

Інноваційний потенціал регіону розглядається як комплексна система, що охоплює сукупність наукових, технологічних, кадрових, фінансових, організаційних та інформаційних ресурсів, здатних забезпечити створення і впровадження нових знань, технологій та продуктів. Структура інноваційного потенціалу формується під впливом низки факторів, серед яких – рівень розвитку науки й освіти, інноваційна активність підприємств, наявність ефективної інфраструктури підтримки інновацій, а також узгодженість дій органів влади, бізнесу та наукової спільноти [29].

Для оцінювання можливостей та напрямів подальшого інноваційного розвитку Кіровоградської області доцільно дослідити структуру її інноваційного потенціалу, з'ясувати співвідношення між основними його складовими та визначити, які саме елементи найбільше впливають на формування конкурентних переваг регіону.

Інноваційний потенціал Кіровоградського регіону являє собою багаторівневу систему взаємопов'язаних елементів, що забезпечують створення, упровадження та поширення інновацій у межах територіальної

економіки. Ключову роль у цій системі відіграє узгодженість між науково-дослідним сектором, виробничими підприємствами, фінансовими установами та органами публічного управління, адже саме їхня взаємодія визначає здатність регіону генерувати та реалізовувати нові технологічні рішення.

Збалансований розвиток структурних складових інноваційного потенціалу – кадрової, науково-технічної, виробничо-технологічної, фінансової, інституційної та інформаційно-комунікаційної – створює передумови для формування конкурентоспроможної регіональної економіки (табл. 2.1). Недостатній розвиток хоча б однієї з цих складових може стати чинником, що стримує інноваційні процеси, тому оцінювання структури потенціалу має комплексний характер і охоплює як кількісні, так і якісні показники.

Таблиця 2.1 – Основні складові інноваційного потенціалу регіону

Складова	Зміст і характеристика	Показники оцінювання
<i>Кадрова</i>	Рівень освіченості населення, кількість фахівців із вищою освітою, частка зайнятих у сфері науки та освіти.	Кількість працівників науки, студентів ЗВО, частка осіб з вищою освітою у структурі зайнятих.
<i>Науково-технічна</i>	Розвиток наукових установ, рівень патентної активності, інноваційна діяльність університетів.	Кількість організацій, що виконують НДДКР; кількість поданих патентів; обсяг витрат на наукові дослідження.
<i>Виробничо-технологічна</i>	Здатність підприємств до впровадження нових технологій і продуктів.	Частка інноваційно-активних підприємств; кількість нових технологічних процесів; обсяг інноваційної продукції.
<i>Фінансово-економічна</i>	Рівень інвестицій у науку й інновації, доступність фінансових ресурсів.	Витрати на інноваційну діяльність; обсяг інвестицій в основний капітал; частка фінансування з державного та приватного секторів.
<i>Інституційна</i>	Наявність інституцій підтримки інновацій, ефективність управлінських структур.	Кількість інноваційних кластерів, агенцій розвитку, бізнес-інкубаторів.
<i>Інформаційно-комунікаційна</i>	Доступ до цифрових ресурсів, рівень цифровізації управління, інформаційна відкритість.	Кількість підприємств, що використовують ІТ-рішення; рівень цифрової грамотності населення; кількість електронних сервісів.

Джерело: систематизовано автором [7; 8]

Структурні елементи інноваційного потенціалу, наведені у таблиці 2.1, у Кіровоградській області проявляються нерівномірно, що зумовлено галузевою специфікою регіону, орієнтованого переважно на аграрне виробництво та машинобудування. Для оцінювання фактичного рівня інноваційного потенціалу

області проаналізовано основні показники інноваційної активності підприємств, стан науково-дослідного сектору та обсяги фінансування інноваційних процесів за останні п'ять років. Узагальнені результати розрахунків подано в таблиці 2.2, що відображає динаміку розвитку ключових складових інноваційного потенціалу Кіровоградської області у 2020-2024 рр.

Таблиця 2.2 – Показники інноваційного потенціалу Кіровоградської області у 2020-2024 рр.

Показник	Роки					Відхилення 2024/2020, %
	2020	2021	2022	2023	2024	
Частка інноваційно-активних підприємств, %	14,2	13,8	12,1	11,7	10,9	-23,2
Витрати на інновації, млн грн	230,5	245,1	261,3	289,7	310,8	+34,8
Обсяг реалізованої інноваційної продукції, млн грн	512,0	498,4	485,6	472,3	460,1	-10,1
Кількість організацій, що виконують НДДКР	8	8	7	6	6	-25,0
Кількість зайнятих у науці, осіб	485	462	440	423	410	-15,5
Частка інвестицій у науку в структурі капітальних вкладень, %	1,4	1,5	1,6	1,9	2,0	+42,8

*Джерело: розраховано автором за даними [6]*

Аналіз показників, наведених у таблиці 2.2, дає змогу зробити висновок, що інноваційний потенціал Кіровоградської області характеризується нерівномірним розвитком його структурних складових. Найбільш динамічно зростають фінансово-економічні параметри – за період 2020-2024 рр. обсяг витрат на інноваційну діяльність зріс на 34,8 %, а частка інвестицій у науку в структурі капітальних вкладень – на 42,8 %. Така тенденція, свідчить про активізацію процесів фінансування інноваційних проєктів, підвищення зацікавленості окремих підприємств у впровадженні нових технологій, а також про поступове збільшення ролі науково-дослідного сектору в економіці регіону.

Водночас спостерігається стійка тенденція до скорочення кількості інноваційно-активних підприємств: із 14,2 % у 2020 р. до 10,9 % у 2024 р., тобто майже на чверть, що говорить про звуження кола суб'єктів, здатних системно реалізовувати інноваційні проєкти. Серед причин такого спаду – недостатній розвиток інноваційної інфраструктури, складнощі у залученні

інвестицій приватного сектору, обмеженість доступу до сучасних технологій і нестача кваліфікованих фахівців.

Помітним залишається зниження кадрового та науково-технічного потенціалу: кількість працівників у науковій сфері скоротилася на 15,5 %, а кількість установ, що здійснюють науково-дослідні роботи на 25 %. Цей процес зумовлений як міграцією кваліфікованих кадрів, так і зменшенням державного замовлення на наукові дослідження. Зменшення обсягів реалізованої інноваційної продукції на 10,1 % також вказує на слабку комерціалізацію наукових результатів і недостатню інтеграцію науки з бізнесом.

Отже, інноваційний потенціал Кіровоградської області загалом демонструє помірну позитивну динаміку фінансово-інвестиційних параметрів, проте має системні дисбаланси між ресурсними можливостями та їх практичним використанням. Зростання фінансування не супроводжується відповідним збільшенням інноваційної активності, що свідчить про потребу у вдосконаленні механізмів управління інноваційними процесами, посиленні кадрового забезпечення та розвитку інституційної інфраструктури регіону.

Для наочності динаміку інноваційної активності підприємств Кіровоградської області за 2020-2024 рр. відображено на рис. 2.1. Графік демонструє поступове зниження частки підприємств, що здійснювали інноваційну діяльність: з 14,2 % у 2020 році до 10,9 % у 2024 році. Така тенденція свідчить про ослаблення виробничо-технологічного та кадрового потенціалу регіону, а також про недостатню мотивацію бізнесу до впровадження нововведень. Зменшення кількості інноваційно-активних підприємств підтверджує наявність системних бар'єрів, пов'язаних із доступом до фінансування, низьким рівнем комерціалізації наукових розробок і обмеженим розвитком регіональної інноваційної інфраструктури.

Як свідчать дані, подані на рисунку 2.1, упродовж 2020–2024 рр. рівень інноваційної активності підприємств Кіровоградської області мав тенденцію до поступового зниження. Частка суб'єктів господарювання, які здійснювали інноваційну діяльність, зменшилася з 14,2 % у 2020 році до 10,9 % у 2024 році,

що свідчить про поступове ослаблення позицій підприємницького сектору у сфері впровадження інноваційних технологій.

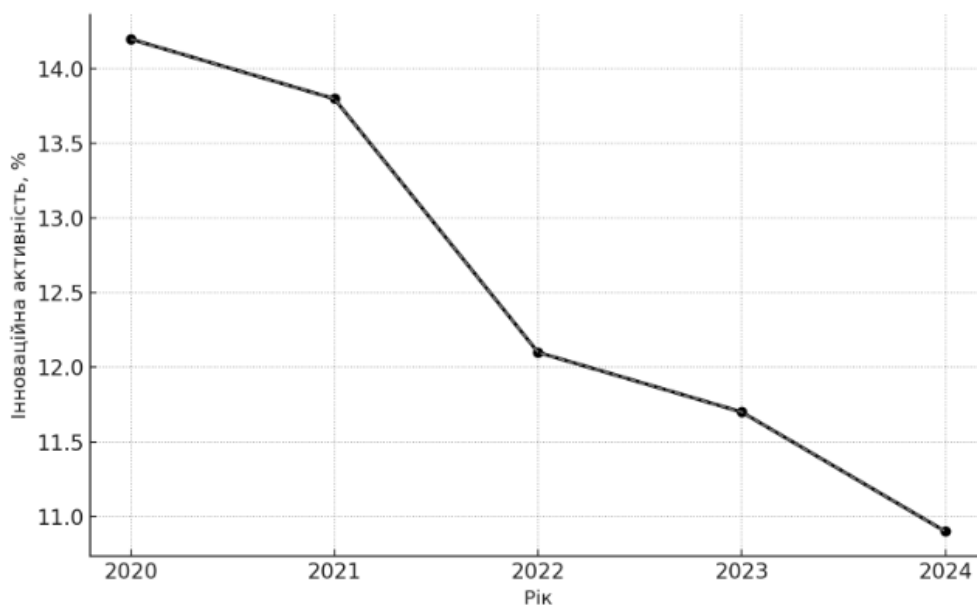


Рисунок 2.1 – Динаміка інноваційної активності підприємств Кіровоградської області у 2020-2024 рр.

*Джерело: побудовано автором за даними [6]*

Зменшення частки інноваційно-активних підприємств є індикатором звуження виробничо-технологічного потенціалу регіону та недостатнього використання науково-технічних розробок у практичній діяльності. Одночасно така динаміка відображає структурні проблеми регіональної економіки: низький рівень залучення малого та середнього бізнесу до інноваційних процесів, недостатню взаємодію науки, освіти і виробництва, а також обмежену доступність фінансових ресурсів для реалізації інноваційних проєктів.

Водночас, попри зниження кількісних показників інноваційної активності, зберігаються окремі позитивні тенденції, пов'язані зі зростанням обсягів фінансування інновацій та частки інвестицій у науку, що створює передумови для відновлення інноваційного потенціалу регіону у середньостроковій перспективі.

Для комплексного розуміння інноваційного потенціалу Кіровоградської області важливо не лише простежити динаміку інноваційної активності підприємств, але й оцінити рівень розвитку його основних структурних

складових. Саме вони визначають спроможність регіону генерувати, адаптувати та впроваджувати інновації в різних секторах економіки.

Для кількісного аналізу інноваційного потенціалу Кіровоградської області застосовано індексний метод оцінювання, який передбачає нормування первинних статистичних даних і визначення інтегрального індексу для кожної складової потенціалу [12, с. 38]. Методика включає кілька етапів:

1. Визначення системи показників для кожної складової інноваційного потенціалу (кадрової, науково-технічної, виробничо-технологічної, фінансово-економічної, інституційної, інформаційно-комунікаційної).

2. Нормування показників за формулою min-max:

$$X_{ij}^{\text{норм}} = \frac{X_{ij} - X_{\min}}{X_{\max} - X_{\min}}, \quad (1)$$

де  $X_{ij}$  – фактичне значення  $j$ -го показника  $i$ -тої складової;

$X_{\min}$ ,  $X_{\max}$  – відповідно мінімальне і максимальне значення серед порівнюваних регіонів.

3. Розрахунок часткового індексу розвитку кожної складової як середнього арифметичного нормованих показників:

$$I_k = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n X_{ij}^{\text{норм}}, \quad (2)$$

де  $I_k$  – індекс розвитку  $k$ -тої складової;

$n$  – кількість показників.

4. Інтерпретація результатів за шкалою:

0-0,40 – низький рівень розвитку;

0,41-0,60 – середній рівень розвитку;

0,61-0,80 – вище середнього;

0,81-1,00 – високий рівень розвитку.

Доцільно, на основі узагальнення статистичних даних, аналітичних звітів і результатів попереднього аналізу проведено оцінку стану шести ключових компонентів інноваційного потенціалу області (кадрового, науково-технічного, виробничо-технологічного, фінансово-економічного, інституційного та

інформаційно-комунікаційного тощо). Узагальнені результати подано в табл. 2.3, що відображає характеристику кожної складової та рівень її розвитку у 2024 році.

Таблиця 2.3 – Розрахунок рівня розвитку структурних складових інноваційного потенціалу Кіровоградської області (2024 р.)

Складова потенціалу	Показники для розрахунку	Нормовані значення показників	Інтегральний індекс складової (I <sub>k</sub> )	Рівень розвитку
Кадровий потенціал	Кількість працівників науки, частка осіб з вищою освітою	0,52; 0,60	<b>0,56</b>	Середній
Науково-технічний потенціал	Кількість НДДКР, обсяг витрат на науку, кількість патентів	0,58; 0,63; 0,62	<b>0,61</b>	Середній
Виробничо-технологічний потенціал	Частка інноваційно-активних підприємств, кількість нових технологій	0,45; 0,53	<b>0,49</b>	Нижче середнього
Фінансово-економічний потенціал	Витрати на інновації, частка інвестицій у науку	0,55; 0,61	<b>0,58</b>	Середній
Інституційний потенціал	Кількість програм підтримки, наявність кластерів, активність агенцій розвитку	0,50; 0,57; 0,55	<b>0,54</b>	Середній
Інформаційно-комунікаційний потенціал	Рівень цифровізації управління, кількість ІТ-рішень у бізнесі	0,62; 0,64	<b>0,63</b>	Середній/ вище середнього

*Джерело: розраховано автором на основі офіційних статистичних даних [16]*

Аналіз даних таблиці 2.3 свідчить, що інноваційний потенціал Кіровоградської області має помірно розвинену структуру із середнім рівнем розвитку більшості складових. Найвищі значення інтегрального індексу спостерігаються за інформаційно-комунікаційною (0,63) та науково-технічною (0,61) складовими, що свідчить про наявність певних передумов для подальшої цифровізації управлінських процесів і зростання науково-дослідної активності в регіоні. Позитивну роль відіграє поступове впровадження електронного врядування, розвиток освітніх ініціатив у сфері ІТ та залучення студентської молоді до наукових проєктів.

Водночас найслабшою складовою залишається виробничо-технологічний потенціал (0,49), що пов'язано зі скороченням кількості інноваційно-активних

підприємств, недостатнім оновленням матеріально-технічної бази та низькою комерціалізацією наукових розробок. Інституційна (0,54) і кадрова (0,56) складові також демонструють обмежений розвиток, що зумовлено браком ефективних механізмів взаємодії між владою, бізнесом і наукою, а також відтоком висококваліфікованих спеціалістів за межі регіону.

Загалом, отримані результати свідчать про необхідність посилення взаємозв'язку між науково-технічним, виробничим та інституційним потенціалами, що дозволить підвищити ефективність використання фінансових і кадрових ресурсів. Оптимізація структури інноваційного потенціалу Кіровоградської області має ґрунтуватися на активнішій участі органів публічного управління у стимулюванні інноваційної діяльності підприємств, розвитку регіональних програм підтримки інновацій та формуванні сприятливого середовища для залучення інвестицій у високотехнологічні сфери.

Таким чином, результати проведеного аналізу засвідчують, що Кіровоградська область володіє достатнім інноваційним потенціалом, однак його структурні складові розвинуті нерівномірно. Подальше підвищення рівня інноваційності регіону можливе лише за умови комплексного підходу до удосконалення механізмів публічного управління, спрямованих на зміцнення кадрового, виробничо-технологічного та інституційного потенціалів. Зважаючи на виявлені особливості, у наступному підпункті доцільно здійснити оцінку інтегрального рівня інноваційного потенціалу Кіровоградської області та визначити основні тенденції її соціально-економічного розвитку, що дозволить глибше охарактеризувати передумови та резерви інноваційного зростання регіону. У цьому контексті важливим є також виявлення чинників, що стримують активізацію інноваційних процесів та обмежують можливості регіону щодо підвищення конкурентоспроможності. Проведення подальшого аналізу дозволить встановити ключові тенденції соціально-економічного розвитку Кіровоградської області та визначити ті сфери, у яких зосереджено найбільші передумови для інноваційного зростання.

## 2.2. Оцінка інноваційного потенціалу та тенденцій соціально-економічного розвитку регіону

Поглиблена оцінка інноваційного потенціалу регіону є необхідною умовою формування ефективної політики публічного управління, спрямованої на стимулювання інноваційного розвитку. Результати, отримані у попередньому підпункті, свідчать про наявність у Кіровоградській області певного потенціалу до інноваційного зростання, однак його реалізація залежить від загального соціально-економічного стану території, рівня інвестиційної активності та ефективності використання науково-технічних ресурсів.

Оцінювання інноваційного потенціалу передбачає не лише вимірювання поточного стану його структурних елементів, але й аналіз взаємозв'язку між інноваційною діяльністю та соціально-економічним розвитком регіону. Такий підхід дозволяє визначити, наскільки інноваційна активність підприємств, обсяг наукових досліджень і рівень інвестицій у науку впливають на ключові економічні показники – валовий регіональний продукт, зайнятість, продуктивність праці, фінансову стабільність і добробут населення [13].

Для цього доцільно застосувати інтегральний підхід до оцінювання, який поєднує систему статистичних, економічних і науково-технічних показників, а також дослідити основні тенденції соціально-економічного розвитку Кіровоградської області у 2020-2024 рр. Проведений аналіз дасть змогу визначити сильні й слабкі сторони регіональної економіки, а також окреслити напрями підвищення її інноваційної спроможності.

Інноваційна активність підприємств є ключовим індикатором здатності регіону формувати та реалізовувати нові продукти, технології та управлінські рішення. Саме цей компонент інноваційного потенціалу безпосередньо відображає готовність бізнес-сектору до впровадження інновацій та визначає рівень технологічної модернізації економіки.

Для вивчення тенденцій інноваційної активності підприємств Кіровоградської області здійснено аналіз основних показників за 2020-2024 рр.,

що дозволяє простежити динаміку їх розвитку у п'ятирічній ретроспективі табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Показники інноваційної активності підприємств Кіровоградської області у 2020-2024 рр.

Показник	Роки					Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
	2020	2021	2022	2023	2024		
Частка інноваційно-активних підприємств, %	14,2	13,8	12,1	11,7	10,9	-3,3	76,8
Кількість підприємств, що впровадили інновації, од.	52	49	44	42	39	-13	75,0
Обсяг реалізованої інноваційної продукції, млн грн	512,0	498,4	485,6	472,3	460,1	-51,9	89,9
Кількість нових технологічних процесів, од.	18	17	15	13	12	-6	66,7
Кількість освоєних нових видів продукції, од.	34	31	29	27	25	-9	73,5

*Джерело: розраховано автором за даними ГУС у Кіровоградській області [6]*

Аналіз показників інноваційної активності підприємств Кіровоградської області у 2020-2024 рр. засвідчує стійку тенденцію до зниження ключових показників інноваційного розвитку бізнес-сектору регіону. Частка інноваційно-активних підприємств скоротилася з 14,2% у 2020 році до 10,9% у 2024 році, тобто зменшення становить 3,3 в.п., або 76,8% від рівня базового року. Така динаміка свідчить про звуження кола суб'єктів господарювання, здатних до впровадження інновацій та технологічного оновлення.

Зменшення характерне і для кількості підприємств, що реалізували інновації: упродовж п'ятирічного періоду показник скоротився на 13 одиниць, тобто до 75% від значення 2020 року. Подібні зміни вказують на послаблення інноваційних ініціатив у реальному секторі економіки, що негативно впливає на технологічний розвиток виробництв.

Суттєве скорочення обсягів реалізованої інноваційної продукції – на 51,9 млн грн – свідчить про зниження ринкової спроможності підприємств щодо

комерціалізації інноваційних розробок. Зменшення кількості нових технологічних процесів (на 6 одиниць) та нових видів продукції (на 9 одиниць) підтверджує уповільнення темпів технологічного оновлення промисловості та зниження інтенсивності інноваційних змін на підприємствах.

Узагальнення результатів дає підстави для висновку про системне послаблення інноваційної активності підприємств Кіровоградської області. Виявлені тенденції відображають наявність бар'єрів, серед яких: низький рівень інвестиційної активності, обмежений доступ до фінансових ресурсів, недостатня взаємодія бізнесу з науково-дослідними установами та повільна модернізація виробничої бази. Подолання зазначених обмежень потребує активізації регіональної інноваційної політики, спрямованої на стимулювання підприємницьких ініціатив, розбудову інноваційної інфраструктури та підвищення технологічної спроможності економіки області.

Для наочного розуміння змін, які відбулися в інноваційній діяльності підприємств області протягом 2020-2024 рр., доцільно подати основні показники у графічному вигляді. Такий підхід дозволяє швидше оцінити загальні тенденції, порівняти динаміку різних індикаторів і побачити, як саме змінювалися масштаби інноваційної активності (рис. 2.2).

Динаміка відображена на рис. 2.2, демонструє поступове зниження інноваційної активності підприємств Кіровоградської області упродовж 2020-2024 рр. Важливо врахувати, що початковий рік вибірки припадає на постковідний період, коли більшість підприємств працювали в умовах економічної нестабільності, скорочення виробничих потужностей та зниження попиту. Саме тому зменшення інноваційної активності у 2020-2021 рр. певною мірою зумовлене наслідками пандемії та повільним відновленням бізнес-сектору.

Ситуація додатково ускладнилася у 2022 році з початком повномасштабної війни, що суттєво вплинуло на економіку регіону. Підприємства переорієнтовували діяльність на підтримку основних виробничих процесів, мінімізували інвестиційні ризики та обмежували впровадження інновацій, що

пояснює помітне зниження кількості нових технологічних процесів і видів продукції у 2022-2024 рр.

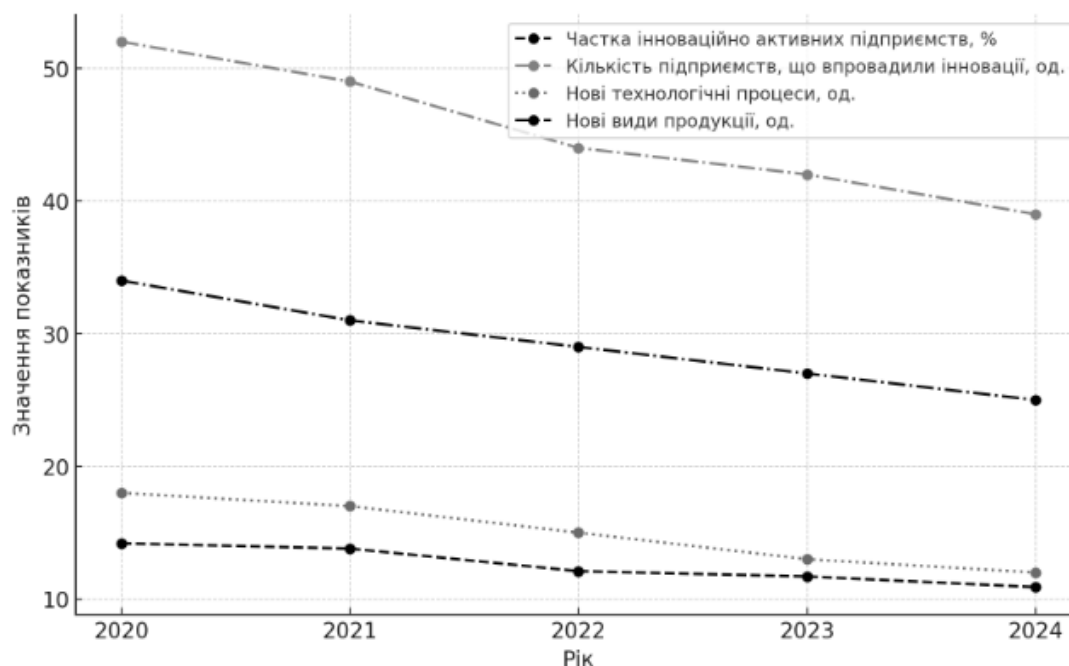


Рисунок 2.2 – Динаміка ключових показників інноваційної активності підприємств Кіровоградської області у 2020-2024 рр.

*Джерело: побудовано автором за даними Головного управління статистики у Кіровоградській області [6]*

Усі чотири показники, відображені на рис. 2.2, мають односпрямований спадний характер. Зменшення частки інноваційно-активних підприємств, кількості впроваджених інновацій, нових технологічних процесів і нових видів продукції свідчить про загальне уповільнення інноваційної динаміки у регіоні. Така тенденція є наслідком як глобальних кризових явищ (COVID-19, військова агресія), так і внутрішніх проблем регіональної економіки – обмеженого фінансування, недостатньої технологічної модернізації та слабкої взаємодії між бізнесом і науковими установами.

Тобто, підсумовуючи, бачимо потребу у посиленні механізмів підтримки інноваційної діяльності на регіональному рівні, а також необхідність створення умов для швидшого відновлення інноваційного потенціалу в умовах післякризового та воєнного періодів.

Після аналізу загальної динаміки інноваційної активності важливо

визначити, у яких саме секторах економіки зосереджено найбільшу частку інноваційних підприємств, що дасть можливість оцінити структурні особливості інноваційного розвитку Кіровоградської області та виявити галузі, що формують основний інноваційний потенціал регіону. Узагальнені дані щодо розподілу інноваційно-активних підприємств за видами економічної діяльності наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Структура інноваційно-активних підприємств Кіровоградської області за видами економічної діяльності у 2020–2024 рр., %

Вид економічної діяльності	2020	2021	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення 2024/2020, п.п.
	%					
Переробна промисловість	41,5	41,3	41,2	41,1	41,0	-0,5
Сільське, лісове та рибне господарство	17,2	17,4	17,6	17,8	17,9	+0,7
Постачання електроенергії, газу та пари	10,8	10,7	10,5	10,4	10,3	-0,5
Водопостачання та водовідведення	7,8	7,8	7,7	7,7	7,7	-0,1
Транспорт та складське господарство	12,6	12,7	12,8	12,8	12,8	+0,2
Інформація та телекомунікації	4,9	5,0	5,1	5,1	5,1	+0,2
Інші види діяльності	5,2	5,1	5,1	5,1	5,2	0,0
<b>Разом</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	-

*Джерело: розраховано автором за даними ГУС у Кіровоградській області [6]*

Дані табл. 2.5 свідчать про відносну стабільність галузевої структури інноваційно-активних підприємств Кіровоградської області протягом 2020-2024 рр. Найбільша частка інноваційної активності традиційно припадає на переробну промисловість, яка у 2024 році становить 41,0%. Незважаючи на домінуюче положення, спостерігається незначне зниження ваги галузі на 0,5 в.п. порівняно з 2020 роком, що пов'язано з уповільненням інвестиційних процесів у виробничому секторі внаслідок постковідних обмежень та зростанням ризиків у період воєнної агресії.

Сільське, лісове та рибне господарство продемонструвало поступове зростання інноваційної активності: частка збільшилася з 17,2% у 2020 році до 17,9% у 2024 році. Підвищення обумовлене впровадженням сучасних технологій у точному землеробстві, модернізацією технічного забезпечення та активним

розвитком цифрових сервісів в аграрній сфері. Галузь виявилася більш стійкою до кризових процесів, зокрема завдяки можливості швидшої адаптації виробничих систем.

Сектори енергетики, водопостачання та водовідведення залишаються у межах стабільних значень, із незначними коливаннями до 0,5 в.п. Уповільнена динаміка свідчить про зосередження підприємств на підтриманні технологічної бази, а не на розвитку нових напрямів. Подібна ситуація характерна і для транспорту, частка якого зросла лише на 0,2 в.п., що пояснюється обмеженістю фінансових ресурсів та високою залежністю від загальноекономічного стану регіону.

Позитивні тенденції простежуються у сфері інформації та телекомунікацій, де частка інноваційно-активних підприємств збільшилася з 4,9% до 5,1%. Незважаючи на незначний приріст, галузь демонструє поступовий розвиток цифрових технологій, що є важливим напрямом для подальшої модернізації економіки області.

Порівняно невеликі зміни у групі «інші види діяльності» вказують на збереження структури малого інноваційного бізнесу у регіоні без суттєвих зрушень. Сукупний аналіз галузевої структури підтверджує, що інноваційна активність залишається найбільш сконцентрованою у переробній промисловості та аграрному секторі, тоді як інші сфери демонструють лише незначні коливання.

Для узагальнення даних, наведених у табл. 2.5, структуру інноваційно-активних підприємств доцільно подати у графічно (див. рис. 2.3), що дає змогу наочно відобразити співвідношення між основними видами економічної діяльності.

З рис. 2.3, бачимо суттєву різницю у розподілі інноваційної активності між галузями. Найбільшу частку на діаграмі займає переробна промисловість, що візуально виділяється значно вищим стовпчиком порівняно з іншими секторами. Така тенденція підкреслює домінування промислового сегмента у формуванні інноваційного потенціалу регіону. Відносно значний обсяг інноваційної

активності спостерігається також у сільському господарстві, частка якого стабільно залишається другою за величиною. Інфраструктурні галузі – транспорт, водопостачання та енергетика – займають середні позиції, що відображається близькими за висотою стовпчиками на діаграмі.

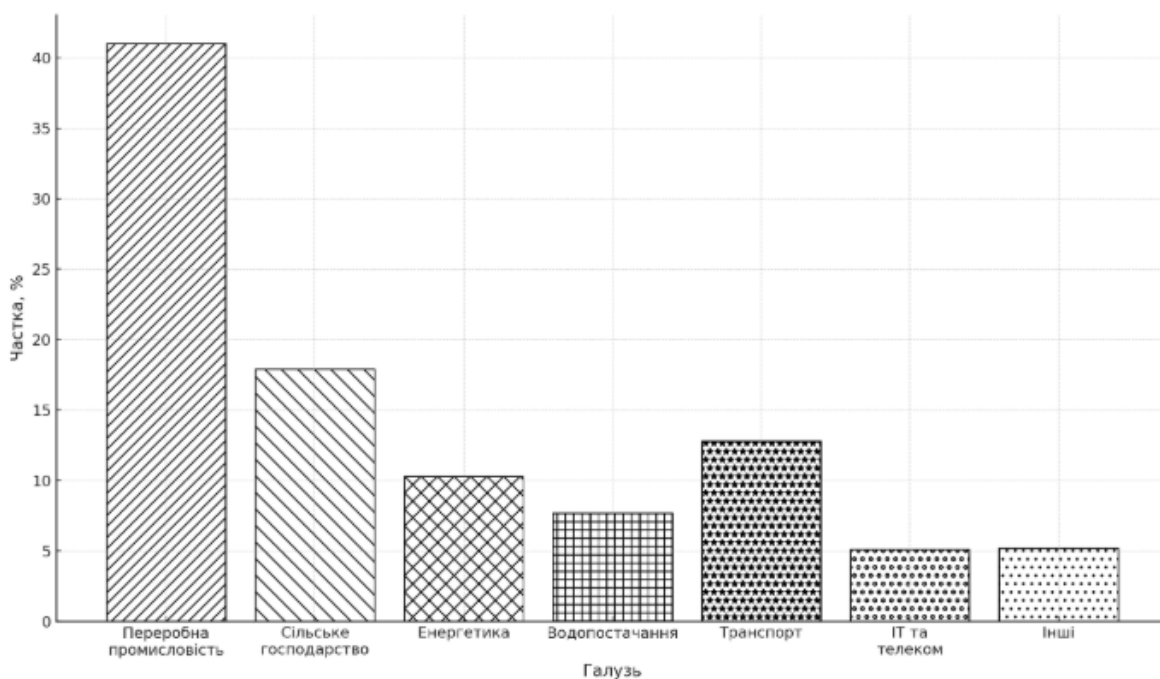


Рисунок 2.3 – Динаміка структури інноваційно-активних підприємств Кіровоградської області у 2024 році за видами економічної діяльності

*Джерело: побудовано автором за даними Головного управління статистики у Кіровоградській області [6]*

Особливу увагу привертає структура енергетичного сектору. Частка інноваційно-активних підприємств у цьому напрямі є обмеженою, що значною мірою пояснюється впливом воєнних дій: упродовж 2022-2024 рр. енергетична інфраструктура України зазнавала регулярних ударів по енергостанціях та мережах. Такі умови ускладнюють впровадження нових технологічних рішень, оскільки підприємства змушені спрямовувати ресурси передусім на відновлення та підтримання працездатності систем, а не на інноваційний розвиток.

Невеликі значення у секторі інформаційних технологій та телекомунікацій свідчать про відносно скромні, але стабільні масштаби діяльності у цифровій сфері. Найменші пропорції припадають на підприємства інших видів діяльності, що відображає їх обмежений внесок у загальну інноваційну структуру області.

Далі доцільно проаналізувати основні соціально-економічні показники, які відображають умови розвитку регіону та впливають на формування його інноваційного потенціалу (табл. 2.6 та рис. 2.4).

Таблиця 2.6 – Основні соціально-економічні показники Кіровоградської області у 2019-2023 рр.

Показник	Роки				
	2019	2020	2021	2022	2023
Середньомісячна зарплата, грн	8 360	9 603	11 180	11 800	13 200
Депозити домогосподарств, млрд грн	7,0	8,4	9,1	13,6	15,9
Капітальні інвестиції, млн грн	7 794	6 746	8 678	9 251	9 147
Індикатор фінансової стійкості, %	11,0	14,1	13,8	30,2	32,4
Продуктивність праці, тис. грн/особу	253,6	242,8	266,1	236,8	251,3
Рівень безробіття (МОП), %	11,0	12,4	10,8	12,1	11,5

*Джерело: складено та розраховано автором на основі офіційних даних Головного управління статистики у Кіровоградській області [6]*

Як показує таблиця 2.6, динаміка основних соціально-економічних показників Кіровоградської області у 2019-2023 рр. відображає суттєві структурні зміни, спричинені поєднанням двох кризових факторів – пандемії COVID-19 у 2020–2021 рр. та повномасштабної війни у 2022–2023 рр.

Середньомісячна заробітна плата в області демонструє поступове номінальне зростання: з 8,36 тис. грн у 2019 р. до 13,2 тис. грн у 2023 р., що зумовлено високими інфляційними процесами, дефіцитом робочої сили, перерозподілом зайнятості та підвищенням виплат у сферах із критично важливими функціями. Реальне ж зростання доходів населення було значно скромнішим через інфляційний тиск і падіння купівельної спроможності в період війни.

Обсяг депозитів домогосподарств протягом аналізованих років зростав прискореними темпами, особливо у 2022–2023 рр., частково можна пояснити обмеженнями споживання в умовах війни, зміною поведінки населення на

користь заощаджень та макрофінансовими інструментами підтримки банківського сектору.

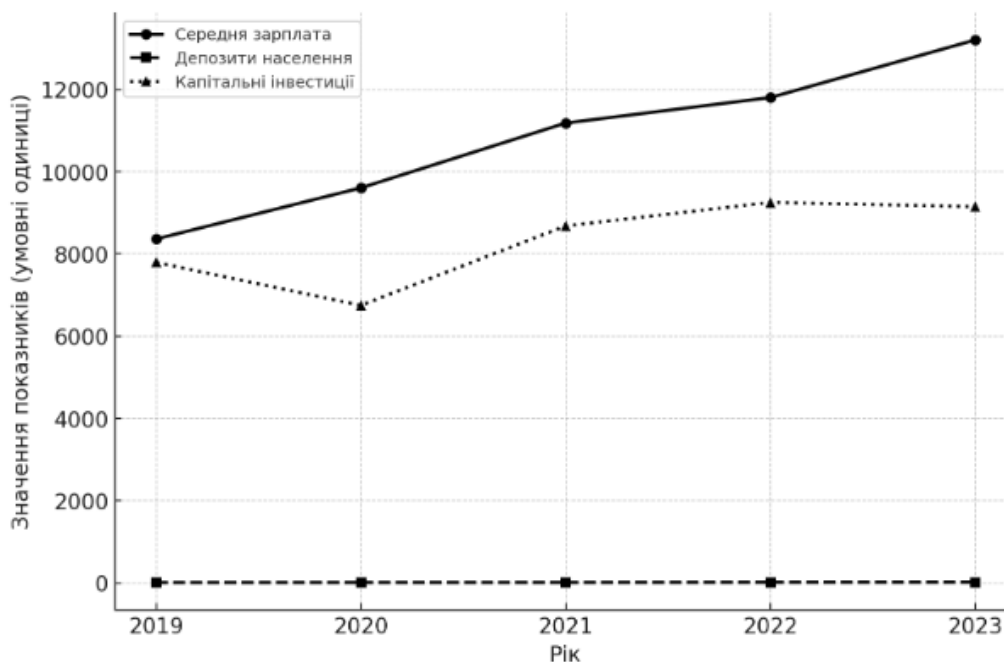


Рисунок 2.4 – Динаміка ключових соціально-економічних показників Кіровоградської області у 2019–2023 рр.

*Джерело: побудовано автором на основі даних Головного управління статистики у Кіровоградській області [6; 16]*

Капітальні інвестиції характеризуються хвилеподібною динамікою: скорочення у 2020 р. внаслідок пандемії та відновлення у 2021–2022 рр., що свідчить про адаптацію бізнесу до нових умов. У 2023 р. спостерігається незначне зниження, пов'язане з безпековими ризиками та зменшенням інвестицій у великі промислові об'єкти.

Індикатор фінансової стійкості (співвідношення депозитів до ВРП) різко зростає у 2022–2023 рр., що пов'язано з падінням валового регіонального продукту на тлі війни. Таке зростання не свідчить про посилення фінансової стійкості, а навпаки – відображає диспропорцію між темпами скорочення економічної активності та накопиченням заощаджень.

Продуктивність праці зростала до 2021 р., але у 2022 р. знизилася через різке скорочення обсягів виробництва та зайнятості. У 2023 р. спостерігається часткове відновлення, однак показник не досягає докризового рівня, що

свідчить про тривалі економічні втрати та значне навантаження на підприємства.

Для комплексної оцінки інноваційного потенціалу регіону важливо не лише дослідити динаміку інноваційної активності підприємств, але й проаналізувати структуру зайнятості населення. Характер розподілу робочої сили між секторами економіки визначає, у яких сферах зосереджено трудові ресурси, здатні генерувати та впроваджувати інновації. Переважання зайнятих у низькотехнологічних галузях, зниження ролі промисловості та обмежена частка спеціалістів у високотехнологічних сферах може стримувати розвиток інноваційних процесів.

У табл. 2.7 та рис. 2.5, наведено структуру та динаміку зайнятості населення Кіровоградської області за видами економічної діяльності протягом 2019-2023 рр., що дозволяє оцінити кадрову основу інноваційного потенціалу регіону та виявити ключові структурні диспропорції ринку праці.

Таблиця 2.7 – Структура зайнятості населення Кіровоградської області за видами економічної діяльності у 2019–2023 рр., %

Вид економічної діяльності	Роки					Абсолютна зміна 2023/2019, в.п.
	2019	2020	2021	2022	2023	
Сільське господарство	28,4	27,9	27,5	26,1	25,8	-2,6
Переробна промисловість	12,1	11,4	10,8	9,3	9,1	-3,0
Добувна промисловість	2,7	2,4	2,1	1,6	1,5	-1,2
Освіта	9,8	10,1	10,4	11,2	11,5	+1,7
Охорона здоров'я	8,4	8,9	9,3	10,1	10,7	+2,3
Торгівля та послуги	16,9	17,2	17,6	18,3	18,7	+1,8
Транспорт і логістика	5,6	5,3	5,1	4,8	4,6	-1,0
Державне управління	5,1	5,7	6,4	7,1	7,4	+2,3
Інші види діяльності	10,0	11,1	10,8	11,5	10,7	+0,7

*Джерело: складено та розраховано автором на основі офіційних даних Головного управління статистики у Кіровоградській області [6]*

Аналіз структури зайнятості населення Кіровоградської області у 2019-2023 рр. свідчить про стійку орієнтацію регіону на низько- та середньотехнологічні види економічної діяльності, що безпосередньо впливає на рівень його інноваційного потенціалу. Протягом періоду 2019-2023 рр. найбільшу частку зайнятих стабільно формує сільське господарство – від 28,4% у 2019 р.

до 25,8% у 2023 р. Незважаючи на певне скорочення, агросектор продовжує залишатися домінуючим напрямом діяльності, що забезпечує робочими місцями значну частину працездатного населення регіону. Водночас така структура обмежує можливості розвитку високотехнологічних інновацій, адже аграрна галузь має нижчий рівень технологізації порівняно з промисловими кластерами.

Негативною є тенденція до скорочення зайнятих у переробній промисловості: з 12,1% у 2019 р. до 9,1% у 2023 р. Втрата майже трьох відсоткових пунктів за п'ять років свідчить про звуження виробничої бази та зниження промислової активності, що створює додаткові бар'єри для впровадження технологічних інновацій. Аналогічну динаміку демонструє добувна промисловість, частка якої зменшилася з 2,7% до 1,5%. З огляду на високу залежність промисловості від інвестицій та стабільності енергопостачання, такі зміни значною мірою зумовлені наслідками пандемії та повномасштабної війни.

Суттєве зростання зайнятості у сферах освіти, охорони здоров'я та державного управління свідчить про структурну перебудову ринку праці. Так, частка зайнятих в освіті зросла з 9,8% до 11,5%, у медицині – з 8,4% до 10,7%, у державному управлінні – з 5,1% до 7,4%. Підвищення ролі цих секторів пояснюється зростанням соціального навантаження в умовах війни, мобілізаційними процесами та збільшенням потреб населення в адміністративних і медичних послугах. Проте це також свідчить про перерозподіл кадрів із продуктивних сфер економіки у бюджетний сектор, що може обмежувати розвиток інноваційного виробництва.

Торгівля та сфера послуг демонструють стабільне зростання: з 16,9% до 18,7%. Цей тренд є типовим для регіонів із переважанням малого та середнього бізнесу, але він не створює суттєвого внеску у технологічне оновлення економіки. Зменшення частки зайнятих у транспортно-логістичному секторі (з 5,6% до 4,6%) відображає погіршення логістичної інфраструктури, у тому числі через воєнні ризики та порушення транспортних коридорів.

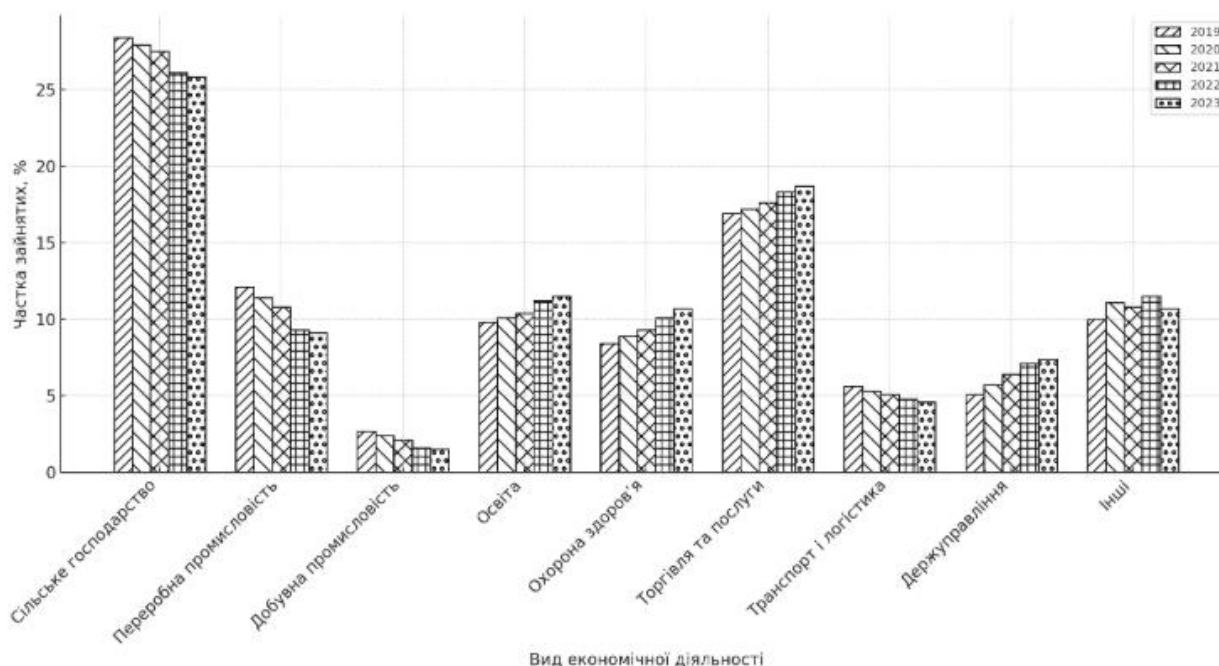


Рисунок 2.5 – Динаміка структури зайнятості населення Кіровоградської області за видами економічної діяльності у 2019-2023 рр.

*Джерело: побудовано автором на основі даних Головного управління статистики у Кіровоградській області та Державної служби статистики України [6; 16]*

У підсумку структура зайнятості в області характеризується низькою концентрацією кадрів у високотехнологічних галузях та домінуванням секторів із обмеженим інноваційним потенціалом. Такі диспропорції формують кадрові обмеження для впровадження інновацій і вказують на потребу у системній модернізації ринку праці, стимулюванні розвитку промислових виробництв та підвищенні рівня підготовки спеціалістів інженерно-технологічного профілю.

Виявлені тенденції дозволяють не лише оцінити сучасний стан інноваційного потенціалу регіону, а й визначити ключові чинники, які перешкоджають його повноцінному використанню. З огляду на далі доцільно виявити основні перешкоди і проблеми реалізації інноваційної політики Кіровоградської області, з урахуванням впливу воєнних подій, структурних трансформацій економіки та обмежень інституційного середовища. Переконані, така логіка дослідження забезпечить комплексне розуміння причин, що стримують інноваційний розвиток регіону, та дозволить окреслити напрями подальшого вдосконалення механізмів публічного управління.

### **2.3. Визначення основних бар'єрів і проблем у реалізації інноваційної політики у Кіровоградській області**

Ефективність реалізації інноваційної політики значною мірою залежить від здатності регіону протидіяти внутрішнім та зовнішнім викликам, що впливають на формування інноваційного середовища. Результати аналізу інноваційного потенціалу та соціально-економічної динаміки Кіровоградської області свідчать про наявність низки структурних диспропорцій, інституційних обмежень і зовнішніх ризиків, які стримують розвиток інноваційних процесів. Сукупність цих чинників формує складні умови для активізації технологічного оновлення, модернізації виробництва та підвищення конкурентоспроможності регіональної економіки.

У сучасних умовах, що визначаються наслідками пандемії COVID-19 та повномасштабної збройної агресії російської федерації, бар'єри інноваційного розвитку набувають ще більшої актуальності. Порушення логістичних ланцюгів, руйнування енергетичної інфраструктури, міграція працездатного населення, обмежений доступ підприємств до фінансування та високотехнологічних ресурсів формують серйозні перешкоди для реалізації інноваційної політики на регіональному рівні.

Визначення й системний аналіз таких бар'єрів є необхідною умовою для розроблення ефективних механізмів державного та регіонального управління, спрямованих на посилення інноваційної спроможності Кіровоградської області. У межах дослідження розглянемо ключові групи проблем, що впливають на інноваційний розвиток регіону, зокрема наслідки воєнних дій, демографічні виклики, недостатню розвиненість інноваційної інфраструктури, технологічні обмеження секторів економіки та інституційні труднощі впровадження політики інноваційного розвитку.

Повномасштабна збройна агресія російської федерації у 2022 році стала ключовим зовнішнім чинником, що визначив характер соціально-економічних процесів у Кіровоградській області та суттєво вплинув на можливості регіону

щодо реалізації інноваційної політики. Військові дії та масштабні руйнування критичної інфраструктури України спричинили глибокі трансформації в економічному середовищі, що позначилися на темпах модернізації виробництва, інноваційній активності підприємств та доступності ресурсів для технологічного розвитку.

Одним із найбільш відчутних негативних чинників стали регулярні удари по енергетичній інфраструктурі, які спричинили суттєві перебої в електропостачанні у 2022-2024 рр. Кіровоградська область, хоча й не розташована безпосередньо на лінії фронту, зазнала значних коливань енергетичного навантаження через каскадні аварійні відключення, обмеження споживання та вимушені переходи підприємств на резервні джерела живлення. Такі перешкоди вплинуло на роботу промислових підприємств, бізнесу та установ, зумовивши простої, падіння продуктивності та збільшення собівартості виробництва.

Суттєвий вплив на інноваційну активність регіону мало також порушення логістичних ланцюгів. Закриття портів, руйнування мостів і транспортних вузлів на сусідніх територіях, обмеження залізничних перевезень, зростання вартості логістики призвели до ускладнення імпорту високотехнологічного обладнання, комплектуючих і матеріалів, необхідних для модернізації виробництва. Підприємства області, особливо агропереробні, машинобудівні та харчові, зіткнулися з перебоями постачання, що затримувало впровадження нових технологічних рішень.

Промислове виробництво області за 2022-2023 рр. зазнало зниження, що підтверджується офіційними даними Держстату. Падіння обсягів виробництва та зменшення доходів підприємств призвели до скорочення інвестицій у інновації, зниження витрат на R&D та обмеження впровадження нових технологій. Значна частина підприємств була змушена зосередитися на антикризовому управлінні, забезпеченні безперебійної роботи та адаптації до нестабільного середовища замість інноваційного розвитку [6; 16].

Ще одним стримуючим чинником стали високі інвестиційні ризики. Воєнні дії, невизначеність безпекової ситуації та логістичні обмеження спричинили відтік інвесторів та перенаправлення фінансових ресурсів у більш стабільні регіони або країни. Міжнародні компанії значно послабили активність в Україні, а ризики страхування інвестицій суттєво зросли, що у свою чергу, призвело до скорочення проєктів модернізації виробничих потужностей і обмежило доступ бізнесу до капіталу.

Зростання вартості ресурсів, перебої з паливом у 2022 р., труднощі з оновленням обладнання, подорожчання логістики та необхідність додаткових витрат на забезпечення автономних джерел енергії стали чинниками, які суттєво стримують інноваційні процеси. Для багатьох підприємств зменшилась можливість планування стратегічних інвестицій, що гальмує інноваційний розвиток регіону в середньостроковій перспективі [16].

У сукупності ці фактори формують складне середовище, у якому реалізація інноваційної політики потребує не лише ресурсного забезпечення, а й системної адаптації регіонального управління до умов війни, посилення координації між суб'єктами інноваційної діяльності та запровадження антикризових механізмів підтримки підприємств (див. табл. 2.8). У таких умовах особливого значення набуває здатність регіональних органів влади оперативно реагувати на виклики та забезпечувати безперервність функціонування ключових економічних і науково-технологічних процесів.

Для оцінювання впливу воєнних подій на функціонування промислового сектору області доцільно проаналізувати динаміку індексу промислового виробництва у 2021-2024 рр. На рис. 2.6, відображено зміну цього показника в умовах різкої трансформації економічного середовища, зумовленої повномасштабним вторгненням та порушенням логістично-виробничих процесів. Така візуалізація дозволяє простежити ступінь падіння промислової активності у 2022 році та подальші коливання відновлення у 2023-2024 рр., що є важливим для визначення стійкості регіональної економіки та її інноваційного потенціалу.

Таблиця 2.8 – Ключові наслідки воєнних дій для інноваційного розвитку Кіровоградської області у 2022-2024 рр.

Група впливу	Сутність проблеми	Наслідки для інноваційного розвитку
<i>Енергетична інфраструктура</i>	Масові аварійні та планові відключення електроенергії, обмеження споживання, зниження стабільності енергосистеми внаслідок ударів по об'єктах генерації та передачі.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• зростання витрат підприємств на резервні джерела живлення;</li> <li>• зупинка високотехнологічного обладнання;</li> <li>• падіння продуктивності та збільшення простоїв;</li> <li>• відтермінування запуску інноваційних проєктів.</li> </ul>
<i>Логістика та транспорт</i>	Порушення міжрегіональних логістичних маршрутів, зростання вартості перевезень, затримки імпорту обладнання та матеріалів.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ускладнення модернізації виробництва;</li> <li>• неможливість своєчасного ремонту техніки та устаткування;</li> <li>• падіння експортної активності агропереробних і промислових підприємств.</li> </ul>
<i>Промислове виробництво</i>	Скорочення обсягів промислового виробництва, зменшення інвестицій у виробниче оновлення, переорієнтація підприємств на кризове управління.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• зниження інноваційної активності підприємств;</li> <li>• зменшення витрат на R&amp;D;</li> <li>• відмова від технологічного оновлення через нестачу ресурсів.</li> </ul>
<i>Інвестиційний клімат</i>	Високі воєнні ризики, обмежений доступ до довгострокових інвестицій, призупинення діяльності міжнародних компаній та фондів.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• відтік іноземних інвесторів;</li> <li>• зменшення масштабів інноваційних проєктів;</li> <li>• падіння інвестицій у високотехнологічні галузі.</li> </ul>
<i>Паливно-ресурсна складова</i>	Зростання вартості палива, перебої з постачанням у 2022 р., підвищення цін на матеріали та логістику.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• зростання собівартості виробництва;</li> <li>• погіршення фінансової стійкості підприємств;</li> <li>• обмеження можливостей інноваційних інвестицій.</li> </ul>
<i>Безпекові ризики</i>	Невизначеність ситуації, ризик ракетних ударів, посилення вимог до безпеки підприємств.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• згорання планів щодо модернізації;</li> <li>• затримка будівництва та реконструкції виробничих об'єктів;</li> <li>• відмова інвесторів від запуску нових проєктів.</li> </ul>

Джерело: систематизовано автором на основі аналітичних даних

Графік на рис. 2.6 демонструє чітку зміну динаміки промислового виробництва Кіровоградської області під впливом зовнішніх шоків 2021-2024 рр. До початку повномасштабних воєнних дій промисловість регіону зберігала відносно стабільні темпи розвитку, що відображено показником 2021 року

(102,5%), який перевищував рівень попереднього року та свідчив про позитивні тенденції в оновленні виробничих потужностей.

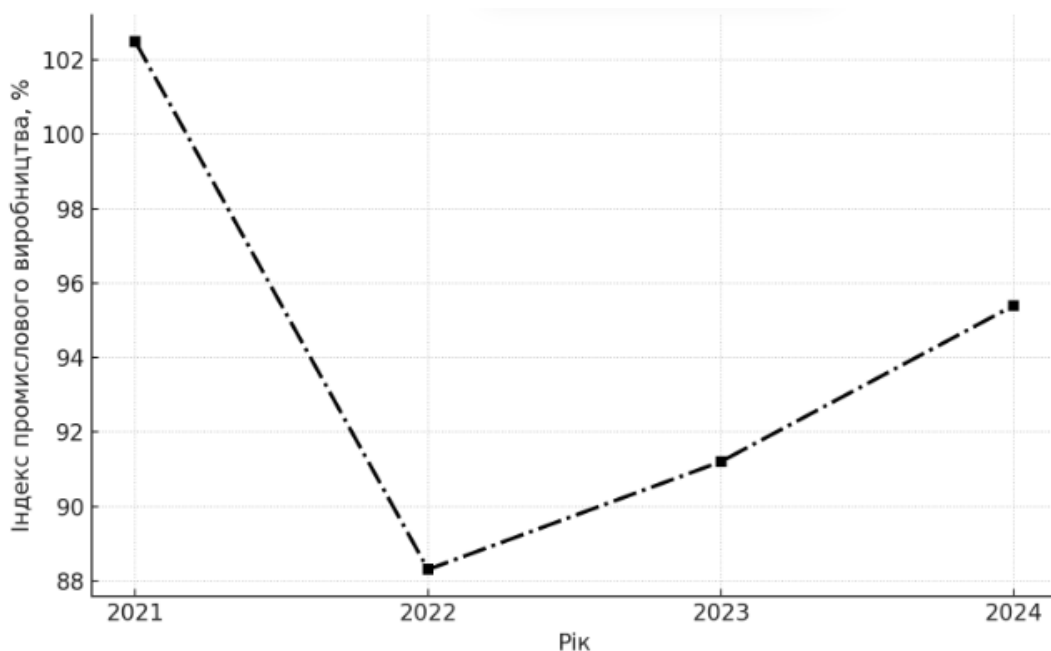


Рисунок 2.6 – Динаміка індексу промислового виробництва Кіровоградської області у 2021-2024 рр.

*Джерело: побудовано автором [6]*

У 2022 році спостерігається суттєве падіння індексу до 88,3%, що є прямим наслідком руйнування логістичних маршрутів, перебоїв енергопостачання та зупинок частини підприємств. Зниження виробництва в цей період свідчить про погіршення доступу до ресурсів, комплектуючих і обладнання, а також про зростання витрат на підтримання роботи виробничих процесів.

У 2023 році відбулося часткове відновлення, що проявляється у зростанні індексу до 91,2%. Однак темпи покращення залишаються стриманими через продовження бойових дій, високу волатильність енергетичного сектору та обмежені фінансові можливості підприємств щодо модернізації обладнання.

У 2024 році індекс підвищується до 95,4%, що свідчить про адаптацію бізнесу до нових умов, активізацію внутрішнього ринку та поступове відновлення виробничої діяльності. Проте значення все ще нижче довоєнних

показників, що підтверджує наявність структурних обмежень і потребу у посиленні регіональної інноваційної політики.

Погіршення динаміки промислового виробництва, відображене на рис. вище, значною мірою зумовлене змінами у фінансових можливостях підприємств щодо впровадження інновацій. Зниження інвестиційної активності, перебої енергопостачання, порушення логістичних ланцюгів та загальна невизначеність бізнес-середовища у воєнний період істотно вплинули на структуру та масштаби витрат промислових підприємств Кіровоградської області на інновації.

Для детальнішого аналізу доцільно розглянути динаміку витрат на інноваційну діяльність та структуру цих витрат за напрямками, що дозволяє визначити, наскільки підприємства зберігають здатність до технологічного оновлення в умовах зростання зовнішніх ризиків. У таблиці 2.9 подано зміну частки інноваційно-активних підприємств, загальний обсяг витрат на інновації та їх розподіл за ключовими видами протягом 2020-2024 рр.

Таблиця 2.9 – Обсяг витрат на інновації промислових підприємств за їх видами у Кіровоградській області за 2020-2024 рр.

Роки	Частка кількості інноваційно-активних підприємств у загальній кількості промислових підприємств, %	Витрати на інновації, тис.грн	У тому числі на					
			НДР, виконані власними силами		НДР, виконані іншими підприємствами		інші витрати на інновації (за виключенням НДР)	
			тис.грн	у % до загального обсягу витрат на інновації	тис.грн	у % до загального обсягу витрат на інновації	тис.грн	тис.грн
2020	21,3	313960,0	144747,0	46,1	к*	к*	к*	к*
2021	10,0	117545,0	15039,0	12,8	11170,0	9,5	91336,0	77,7
2022	13,6	88890,6	к*	к*	–	–	к*	к*
2023	10,8	48556,0	к*	к*	–	–	16867,0	34,7
2024	24,1	122059,0	65503,0	53,7	к*	к*	к*	к*

Примітка\*: к\* – дані не оприлюднюються з метою виконання вимог Закону України "Про офіційну статистику" щодо забезпечення гарантій органів державної статистики щодо статистичної.

*Джерело: побудовано автором [6]*

Статистичні дані табл. 2.9, свідчать про нерівномірну динаміку витрат промислових підприємств Кіровоградської області на інноваційну діяльність протягом 2020-2024 рр., що значною мірою зумовлено зовнішніми шоками та змінами економічної кон'юнктури. Найвищий обсяг інноваційних витрат спостерігався у 2020 році (313,96 млн грн), що було пов'язано з активізацією процесів модернізації до початку повномасштабної війни. У наступні роки обсяги фінансування різко скорочуються: у 2021 році – майже утричі (до 117,55 млн грн), а у 2023 році витрати досягають мінімального значення – 48,56 млн грн. Таке різке падіння чітко корелює з погіршенням промислової динаміки та зростанням воєнних ризиків.

Структура витрат демонструє суттєві зміни у пріоритетах підприємств. У 2020 році майже половина витрат спрямовувалася на НДР, виконані власними силами (46,1%), що свідчить про наявність внутрішнього потенціалу для розроблення нових технологій. У 2021 році частка таких витрат різко скоротилася до 12,8%, а частина підприємств переключилася на закупівлю готових рішень або відмовилася від інноваційних проєктів. Підприємства також зменшили замовлення досліджень іншим установам: у 2022-2024 рр. ці дані практично відсутні, що свідчить про згорання співпраці з науковими організаціями.

Істотним є й падіння частки інноваційно-активних підприємств, яка в окремі роки знижувалася до 10-13%. Лише у 2024 році спостерігається різке зростання до 24,1%, що може свідчити про початок адаптації бізнесу до нових умов та відновлення інвестиційної діяльності після найскладнішого періоду воєнних подій. Загалом аналіз таблиці підтверджує тенденцію до різкого скорочення інноваційних витрат у воєнні роки, зниження інтенсивності науково-дослідних робіт і зміщення акцентів підприємств з розвиткових інвестицій на забезпечення базової операційної стійкості. Лише у 2024 році помітні ознаки поступового відновлення, проте структура витрат залишається набагато менш збалансованою порівняно з довоєнним періодом.

Подальший аналіз демографічних чинників інноваційного розвитку регіону потребує оцінювання кількості працівників, задіяних у виконанні наукових досліджень і розробок. Показники чисельності науковців, технічного та допоміжного персоналу безпосередньо характеризують кадровий потенціал регіону, а також здатність установ і підприємств здійснювати науково-технічну діяльність. На рис. 2.7 подано динаміку кадрового забезпечення НДР у Кіровоградській області протягом 2010-2019 рр., що дозволяє простежити тенденції зміни структури наукового персоналу у довоєнний період.

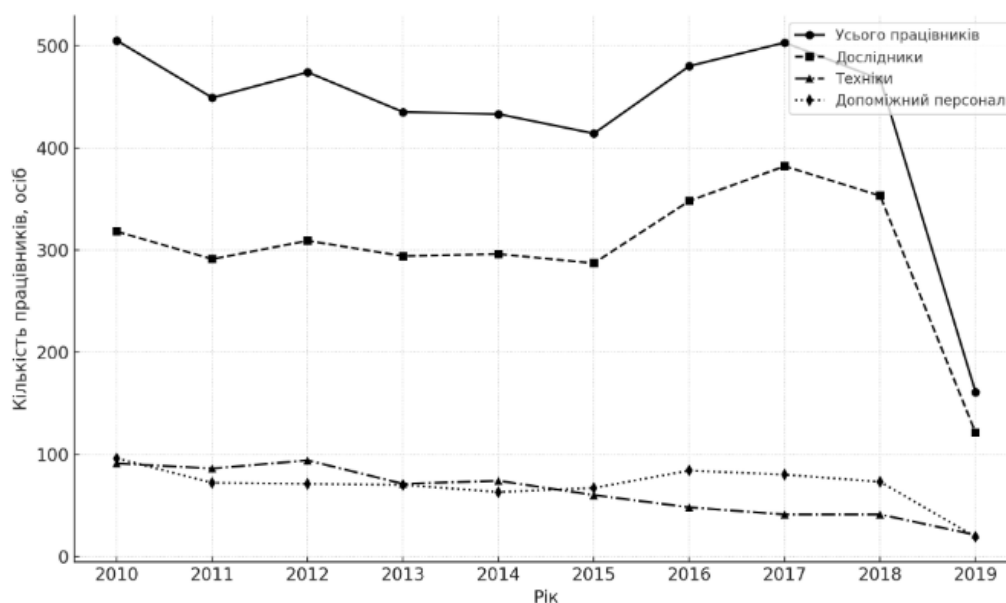


Рисунок 2.7 – Динаміка кількості працівників, задіяних у виконанні наукових досліджень і розробок, за категоріями персоналу за 2010-2019 рр.

*Джерело: побудовано автором [6]*

Слід зазначити, що дані починаючи з 2020 року не оприлюднюються з метою виконання вимог Закону України «Про офіційну статистику» щодо забезпечення статистичної конфіденційності, у зв'язку з чим подальший аналіз кадрового потенціалу у сфері НДР можливий лише на основі оціночних висновків або агрегованої інформації. Водночас статистика за 2010-2019 рр. дає можливість виявити ключові тенденції, які визначали кадрову динаміку регіону до початку повномасштабних воєнних подій.

Як бачимо з рис. 2.7 графік демонструє стійку тенденцію до скорочення чисельності працівників, задіяних у виконанні наукових досліджень і розробок

у Кіровоградській області протягом 2010–2019 рр. Загальна кількість персоналу зменшилася більш ніж утричі – з 505 осіб у 2010 році до лише 161 особи у 2019 році, що свідчить про системне звуження кадрової бази наукової сфери регіону. Подібна динаміка характеризує і головну категорію науковців – дослідників: їхня чисельність скоротилася з 318 до 121 особи, що негативно впливає на можливість формування наукових шкіл, підтримання дослідницьких проєктів та реалізацію інноваційних розробок.

Чисельність технічного персоналу зменшилася з 91 особи у 2010 році до 21 особи у 2019 році, що додатково свідчить про втрату інфраструктурної підтримки наукових установ. Техніки забезпечують виконання вимірювань, лабораторних робіт, інженерного супроводу, тому їхнє скорочення значно ускладнює можливість підтримувати повний цикл досліджень. Аналогічна ситуація спостерігається щодо допоміжного персоналу, чисельність якого зменшилася з 96 до 19 осіб, що підтверджує поступове згортання діяльності наукових підрозділів.

Загалом динаміка свідчить про прогресуючу деградацію кадрового потенціалу в науковій сфері області ще до початку війни. Оскільки дані за 2020-2024 рр. не оприлюднюються з міркувань статистичної конфіденційності, можна припустити, що у воєнний період ці тенденції лише посилюються через міграцію висококваліфікованих фахівців, скорочення фінансування НДР та переформатування діяльності установ.

Для більш повного дослідження інноваційної активності промисловості Кіровоградської області доцільно проаналізувати динаміку кількості упровадженої інноваційної продукції за 2020-2024 рр. Показник відображає реальні результати інноваційної діяльності підприємств та характеризує здатність регіону створювати нові види товарів і послуг, що мають комерційний потенціал. На основі статистичних даних розроблено стовпчикову діаграму на рис. 2.8, яка відображає зміни обсягів упроваджених інноваційних продуктів у зазначений період.

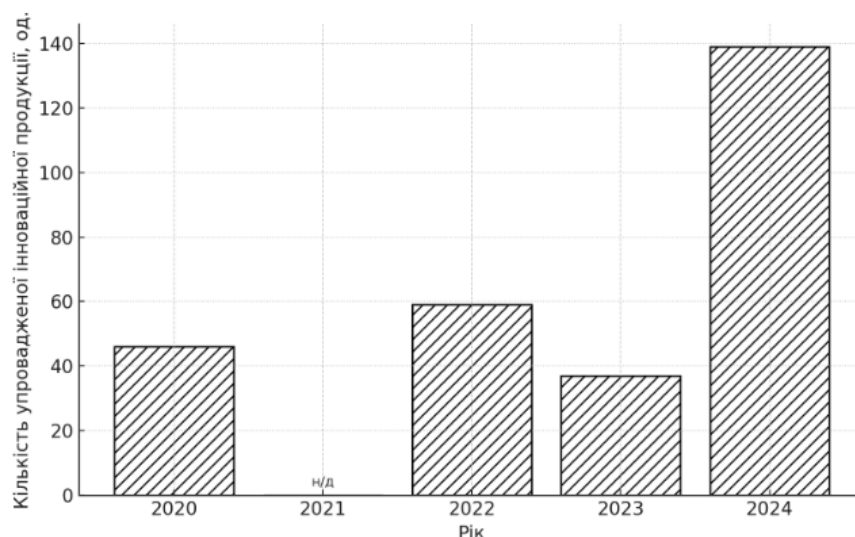


Рисунок 2.8 – Кількість упровадженої інноваційної продукції (товарів, послуг) промисловими підприємствами за 2020-2024 рр.

*Джерело: побудовано автором [6]*

Дані на рис. 2.8 демонструють нерівномірну динаміку кількості інноваційної продукції, упровадженої промисловими підприємствами Кіровоградської області протягом 2020-2024 рр. У 2020 році зафіксовано 46 одиниць інноваційних товарів і послуг, що відповідає рівню докризового періоду. У 2021 році дані не оприлюднено у зв'язку з обмеженнями щодо статистичної конфіденційності, проте вже у 2022 році спостерігається зростання до 59 одиниць.

Так, падіння до 37 одиниць у 2023 р. пояснюється впливом повномасштабної війни, перебоями в енергопостачанні, логістичними порушеннями та обмеженими інвестиційними можливостями підприємств. Водночас у 2024 р. простежується різке зростання до 139 одиниць, що може свідчити про адаптацію підприємств до нових умов, збільшення інвестицій у модернізацію, а також реалізацію відкладених інноваційних проєктів попередніх років. Загалом динаміка демонструє високі коливання показника та залежність інноваційної пропозиції від зовнішніх чинників – передусім, воєнних ризиків, стану енергетичної інфраструктури та інвестиційного клімату регіону.

Проведений аналіз дав змогу комплексно окреслити ключові бар'єри, що гальмують інноваційний розвиток Кіровоградської області та обмежують ефективність регіональної інноваційної політики. Серед домінуючих факторів вирізняється вплив повномасштабної війни, наслідки якої проявляються через руйнування енергетичної інфраструктури, перебої в логістичних зв'язках, зниження інвестиційної активності та загальне звуження економічної бази регіону. Сукупний тиск цих явищ суттєво знижує можливості промислових підприємств щодо впровадження нових технологій і реалізації інноваційних проєктів.

Водночас важливе значення мають демографічні виклики, що проявляються у скороченні населення, посиленні міграційних процесів, дефіциті висококваліфікованих кадрів та зниженні кадрового потенціалу наукової сфери. Паралельно з цим спостерігається недостатня забезпеченість області розвиненою інноваційною інфраструктурою – технопарками, інкубаторами, центрами трансферу технологій, сучасною лабораторною базою та іншими елементами інноваційної екосистеми.

Ускладнює ситуацію технологічна відсталість частини підприємств, зношеність основних фондів і низький рівень цифровізації виробничих процесів. Інституційні та управлінські бар'єри – фрагментарність регіональної політики, недостатня координація між державними органами, бізнесом, науковими установами та освітніми закладами – також стримують формування ефективної системи підтримки інновацій.

Узагальнення отриманих результатів свідчить про те, що подолання цих бар'єрів потребує переходу від локальних рішень до системного підходу, спрямованого на посилення координації стейкхолдерів, зміцнення кадрового та інфраструктурного потенціалу, модернізацію виробничої бази та створення дієвих механізмів стимулювання інноваційної діяльності. Такий підхід стане основою для формування ефективних інструментів і управлінських рішень, які будуть обґрунтовані у наступному розділі кваліфікаційної роботи.

### РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ТА ІНСТРУМЕНТІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ КІРОВОГРАДСЬКОЇ ОБЛАСТІ

### **3.1. Стратегічні пріоритети та напрями вдосконалення механізмів публічного управління інноваційним розвитком регіону**

Ефективне публічне управління інноваційним розвитком Кіровоградської області потребує формування чіткої системи стратегічних пріоритетів, які враховують специфіку регіону, його економічну структуру, існуючі бар'єри та виклики воєнного часу. Визначення ключових напрямів удосконалення механізмів управління дозволить забезпечити цілеспрямовану модернізацію інноваційної сфери, підвищити конкурентоспроможність економіки та створити умови для відновлення та стійкого розвитку регіону. З огляду на результати попереднього аналізу, доцільно сформуванати комплекс пріоритетних рішень, що поєднують інституційні, фінансові, цифрові та організаційні важелі впливу.

Визначення стратегічних пріоритетів інноваційного розвитку Кіровоградської області базується на поєднанні результатів діагностики, здійсненої у попередніх підрозділах, та системному аналізі сучасних викликів, пов'язаних з воєнним станом, структурними дисбалансами економіки та недостатнім рівнем інституційної підтримки інноваційних процесів. Формування пріоритетів дозволяє забезпечити спрямованість управлінських рішень на подолання ключових бар'єрів, створення сприятливого середовища для розвитку інновацій та підвищення конкурентоспроможності регіону.

З огляду на виявлені проблеми, доцільно виділити такі стратегічні напрями удосконалення механізмів публічного управління інноваційним розвитком:

- інституційне посилення інноваційної політики на регіональному рівні;
- розвиток інноваційної інфраструктури та модернізація виробничих потужностей;

- цифрова трансформація системи управління та підприємницького сектора;
- зміцнення кадрового потенціалу та розвиток людського капіталу;
- розширення інвестиційних можливостей і стимулювання R&D;
- посилення міжсекторної взаємодії у форматі «влада – бізнес – освіта – наука».

Сформовані стратегічні напрями розвитку інноваційної сфери потребують чіткого узгодження з виявленими у попередньому розділі проблемами, оскільки лише системний підхід дає змогу забезпечити ефективність управлінських рішень. Для цього доцільно зіставити ключові бар'єри, що стримують інноваційну діяльність у Кіровоградській області, зі відповідними механізмами та інструментами їх подолання. Такий підхід дозволяє сформувати цілісну систему пріоритетів регіональної політики, яка поєднує інституційні, організаційні, економічні та цифрові інструменти підтримки інновацій.

У таблиці 3.1 подано узагальнену матрицю стратегічних пріоритетів, що відображає взаємозв'язок між основними проблемами, орієнтирами інноваційного розвитку та механізмами, які можуть бути використані органами публічної влади для підвищення інноваційної спроможності регіону. Представлена система дозволяє оцінити очікувані результати від впровадження запропонованих заходів і сформувати основу для подальшого зміцнення регіональної інноваційної екосистеми. Запропоновані напрями вдосконалення механізмів публічного управління дозволяють сформувати комплексне бачення подальшого розвитку інноваційної сфери регіону, поєднуючи інституційні, інфраструктурні, інвестиційні, кадрові та цифрові інструменти підтримки. Представлена матриця чітко демонструє, що ефективність регіональної політики залежить від узгодженості управлінських дій, а очікувані результати охоплюють як модернізацію економіки, так і підвищення її інноваційної спроможності.

Таблиця 3.1 – Стратегічні пріоритети удосконалення механізмів публічного управління інноваційним розвитком Кіровоградської області

Стратегічний пріоритет	Виявлена проблема	Інструменти реалізації	Очікуваний результат
<i>Посилення інституційної спроможності інноваційної політики області</i>	Фрагментарність регіональної інноваційної політики; недостатня координація «влада – бізнес – освіта – наука»	Створення Регіонального офісу інновацій; оновлення Стратегії регіонального розвитку; формування Координаційної ради з інновацій	Злагоджена система управління інноваціями, підвищення ефективності реалізації програм і проєктів
<i>Розвиток інноваційної інфраструктури</i>	Недостатня кількість технопарків, інкубаторів, лабораторних центрів; слабкий розвиток трансферу технологій	Створення технопарку у Кропивницькому; запуск бізнес-інкубатора при ЗВО; формування Центру трансферу технологій; модернізація лабораторій	Підвищення рівня інноваційної активності підприємств; збільшення кількості стартапів та інноваційних проєктів
<i>Модернізація технологічної бази підприємств</i>	Висока зношеність обладнання; низький рівень автоматизації; обмежені інвестиції у R&D	Пільгове кредитування; компенсації відсоткових ставок; грантові програми; податкові стимули; програми «Цифрова трансформація МСП»	Підвищення продуктивності; оновлення виробництва; зростання інноваційної продукції
<i>Розвиток людського капіталу та підвищення кадрового потенціалу</i>	Виїзд молоді, дефіцит інженерів і IT-спеціалістів; скорочення наукового персоналу	Програми STEM-освіти; дуальна освіта; регіональні програми підготовки R&D фахівців; підтримка молодих учених	Збільшення кількості кваліфікованих кадрів; відновлення кадрового потенціалу інноваційної сфери
<i>Активізація інвестицій та державно-приватного партнерства</i>	Низька інвестиційна привабливість; воєнні ризики; обмежені бюджети підприємств	Розвиток ДПП; інвестиційні індустріальні парки; залучення донорських програм; міжнародні гранти	Зростання обсягів інвестицій; підвищення фінансової стійкості підприємств
<i>Цифровізація системи публічного управління та інноваційної діяльності</i>	Повільне впровадження цифрових сервісів; низька автоматизація управлінських процесів	Створення регіональної електронної платформи інновацій; цифровий моніторинг проєктів; впровадження електронних адміністративних послуг	Прозорість рішень, зменшення бюрократії, підвищення якості управлінських процесів

Джерело: узагальнено та систематизовано автором на основі результатів аналітичного дослідження

Визначені стратегічні пріоритети формують комплексну систему управлінських дій, спрямованих на подолання структурних дисбалансів та активізацію інноваційної діяльності в Кіровоградській області (рис 3.1).

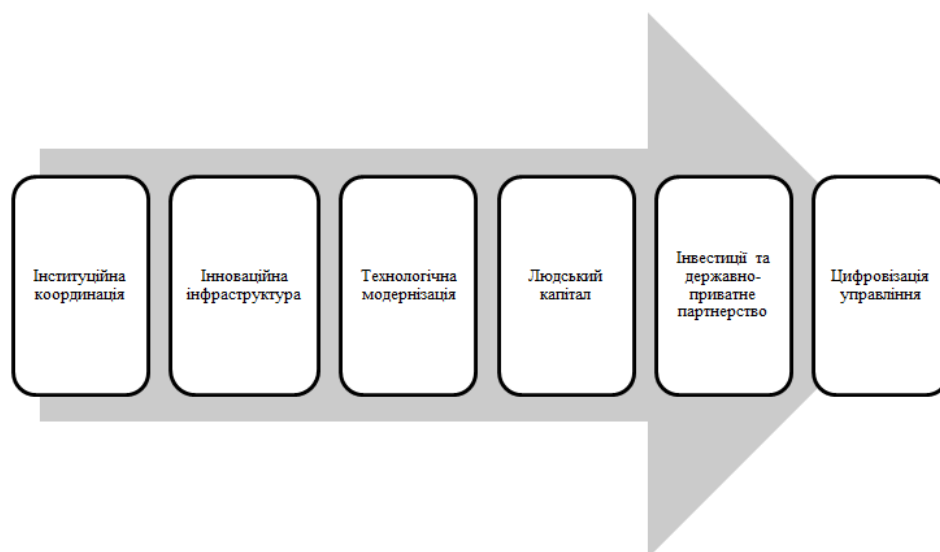


Рисунок 3.1 – Напрями модернізації механізмів управління інноваційною діяльністю в регіоні

*Джерело: запропоновано автором*

Першочерговим завданням є посилення інституційної спроможності регіону у сфері інновацій, що передбачає створення сталої організаційної моделі управління, спроможної координувати діяльність органів влади, наукових установ, бізнесу та громадського сектору. У цьому контексті важливим є формування Регіонального офісу інновацій або аналогічної структури, уповноваженої здійснювати моніторинг інноваційних процесів, супроводжувати інноваційні проекти та забезпечувати реалізацію програмно-цільових документів.

Другим важливим напрямом є розвиток інноваційної інфраструктури, що відіграє ключову роль у формуванні сприятливих умов для створення та комерціалізації інновацій. Враховуючи обмеженість існуючої інфраструктурної бази регіону, особливої актуальності набуває створення технопарку у Кропивницькому, розвиток центрів трансферу технологій та інкубаційних платформ при закладах вищої освіти. На наш погляд, створення технопарку дозволить розширити можливості підприємств і науковців у проведенні

досліджень, підвищити рівень взаємодії між ними та сприятиме формуванню інноваційних кластерів.

Суттєве значення має модернізація технологічної бази промислових підприємств, оскільки зношеність обладнання, низький рівень автоматизації та обмежені інвестиції у R&D стримують їх інноваційний потенціал. Запровадження фінансових стимулів – пільгового кредитування, компенсацій відсоткових ставок, регіональних грантових програм, податкових пільг – сприятиме оновленню основних виробничих фондів, підвищенню продуктивності та збільшенню частки інноваційної продукції в структурі промислового виробництва області.

Важливим пріоритетом є розвиток людського капіталу, оскільки дефіцит кваліфікованих інженерів, дослідників, IT-фахівців і технічного персоналу істотно знижує спроможність регіону підтримувати інноваційні процеси. З огляду на міграційні та демографічні виклики, доцільним є впровадження програм підготовки та перепідготовки кадрів, розвиток STEM-освіти, підтримка молодих учених і посилення співпраці закладів освіти з бізнесом у форматі дуальної освіти.

Окремим стратегічним напрямом є активізація інвестиційної діяльності та розвитку державно-приватного партнерства. Використання механізмів ДПП, створення індустріальних парків, залучення міжнародних грантів і донорських програм дозволить підвищити фінансову стійкість підприємств та забезпечити довгострокові інвестиції у наукові дослідження, інноваційні розробки та модернізацію виробництва.

Завершальним, але не менш важливим пріоритетом є цифровізація системи публічного управління та інноваційної діяльності. Вона передбачає впровадження регіональної електронної платформи інновацій, цифрового моніторингу проектів, автоматизації адміністративних процедур та розширення доступу підприємств до електронних сервісів. Реалізація цього напряму сприятиме підвищенню прозорості, скороченню бюрократичних бар'єрів і пришвидшенню процесів прийняття управлінських рішень.

Для формування ефективної стратегії інноваційного розвитку регіону важливо оцінити внутрішні та зовнішні чинники, що визначають потенціал, ризики й умови реалізації механізмів публічного управління. Одним із найбільш поширених інструментів стратегічного аналізу є SWOT-аналіз, який дозволяє комплексно дослідити сильні та слабкі сторони регіону, а також можливості та загрози зовнішнього середовища. Проведення SWOT-аналізу інноваційного розвитку Кіровоградської області дає змогу визначити точки зростання, сформулювати пріоритети політики та обґрунтувати необхідність удосконалення наявних механізмів управління (рис. 3.2).

<b>S – Strengths (Сильні сторони)</b>	<b>W – Weaknesses (Слабкі сторони)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Наявність ЗВО та наукових установ, здатних забезпечити підготовку кадрів для інноваційної економіки.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Низька частка інноваційно-активних підприємств у структурі промисловості.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Агропромисловий потенціал, що створює умови для розвитку аграрних інновацій та біотехнологій.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Зношеність основних фондів, технологічна відсталість виробництва.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Географічне розташування в центрі України - логістичний потенціал.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Обмежені обсяги фінансування НДР і R&amp;D-активностей.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Наявність окремих промислових підприємств, що впроваджують інновації.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Недорозвинена інноваційна інфраструктура (технопарки, інкубатори, лабораторії).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Активність місцевих громад у реалізації проєктів розвитку.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Відтік кваліфікованих кадрів, старіння населення.</li> </ul>
<b>O – Opportunities (Можливості)</b>	<b>T – Threats (Загрози)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Залучення міжнародної допомоги та грантового фінансування на відновлення регіону.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Вплив війни: руйнування інфраструктури, порушення логістики, енергетичні ризики.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Розвиток державно-приватного партнерства та індустріальних парків.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Зниження інвестиційної активності через високі ризики ведення бізнесу.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Розширення цифрової трансформації та впровадження Смарт-рішень.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Міграція населення та дефіцит фахівців інженерно-технологічного профілю.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Інтеграція у європейські інноваційні програми.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Конкурентний тиск більш розвинених регіонів України та ЄС.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Попит на інноваційну продукцію у воєнний і післявоєнний періоди.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Нестабільність фінансової системи та обмежені бюджети підприємств.</li> </ul>

Рисунок 3.2 – SWOT-аналіз інноваційного розвитку Кіровоградської області

*Джерело: запропоновано автором*

Проведений SWOT-аналіз демонструє, що інноваційний розвиток Кіровоградської області формується на перетині значного потенціалу та виражених структурних обмежень. Серед сильних сторін визначальними є

наявність закладів освіти і науки, аграрного та промислового потенціалу, а також логістичних переваг регіону. Вищенаведені фактори створюють підґрунтя для розвитку технологічних напрямів, агроінновацій, ІТ-рішень та цифрових сервісів.

Разом із тим слабкі сторони суттєво стримують інноваційну спроможність регіону. Передусім це низький рівень технологічної модернізації, недостатня кількість інноваційно-активних підприємств, обмеженість науково-дослідної інфраструктури та відтік висококваліфікованих кадрів. Перелічені чинники потребують термінового управлінського реагування та посилення підтримки на рівні регіональної влади.

Зовнішні можливості створюють підстави для прискореного відновлення: міжнародні програми фінансування, розвиток державно-приватного партнерства, інтеграція до європейських інноваційних платформ, цифровізація та високий попит на інноваційну продукцію у воєнний і післявоєнний періоди. Водночас значну загрозу становлять воєнні фактори, інвестиційні ризики, демографічні втрати та нестабільність ринкової ситуації.

Загалом SWOT-аналіз підтверджує необхідність цілеспрямованого вдосконалення механізмів публічного управління, посилення координації між стейкхолдерами та розвитку інноваційної інфраструктури, що стане підґрунтям для успішної реалізації стратегічних пріоритетів регіону.

Цифрова трансформація, розвиток державно-приватного партнерства та посилення співпраці між владою, бізнесом, наукою та освітою формують комплексний механізм, що дозволяє активізувати інноваційні процеси навіть у складних воєнних умовах. Для Кіровоградської області, яка має потребу в модернізації промисловості, оновленні кадрового потенціалу й підвищенні інвестиційної привабливості, зазначені інструменти стають не лише бажаним напрямом розвитку, а й критично необхідним засобом забезпечення конкурентоспроможності регіону.

### **3.2. Інструменти цифровізації, державно-приватного партнерства та міжсекторної взаємодії у реалізації регіональної інноваційної політики**

У сучасних умовах трансформації публічного управління особливе значення набувають інструменти, які забезпечують оперативність, прозорість і результативність ухвалення управлінських рішень. Для регіонів України, зокрема для Кіровоградської області, що функціонує в умовах воєнних викликів, дефіциту ресурсів та необхідності пришвидшеного відновлення економіки, цифровізація управлінських процесів, розвиток державно-приватного партнерства та міжсекторної взаємодії стають ключовими чинниками активізації інноваційного розвитку.

Цифрові інструменти дозволяють підвищити ефективність комунікації між владою, бізнесом, науковими установами та громадськістю, забезпечують доступність управлінських сервісів і створюють умови для побудови відкритої інноваційної екосистеми. Водночас державно-приватне партнерство виступає важливим механізмом мобілізації інвестицій, модернізації інфраструктури та впровадження високотехнологічних рішень на основі синергії інтересів державного та приватного секторів. Розширення міжсекторної взаємодії, у свою чергу, сприяє формуванню інноваційних кластерів, створенню спільних проєктів та посиленню ролі закладів освіти і науки у підтримці технологічного розвитку регіону [15].

У сукупності інструменти визначають здатність регіону забезпечувати сталий інноваційний розвиток, адаптуватися до викликів воєнного часу та підвищувати власну конкурентоспроможність у єдиному національному та європейському інноваційному просторі. Подальший аналіз дає змогу конкретизувати зміст кожної групи інструментів, визначити їх роль у реалізації стратегічних пріоритетів та окреслити шляхи їхнього ефективного застосування в умовах Кіровоградської області.

З огляду на зростаючу роль цифрової трансформації у забезпеченні інноваційності територіального розвитку, особливої актуальності набуває

формування цілісної цифрової екосистеми, яка поєднує різні платформи, сервіси та електронні інструменти взаємодії між органами влади, бізнесом, науковими установами та громадськістю. Така екосистема створює передумови для ефективного управління інформаційними потоками, підвищення прозорості адміністративних процедур, оптимізації інвестиційних процесів та прискорення трансферу технологій (див. рис 3.3).

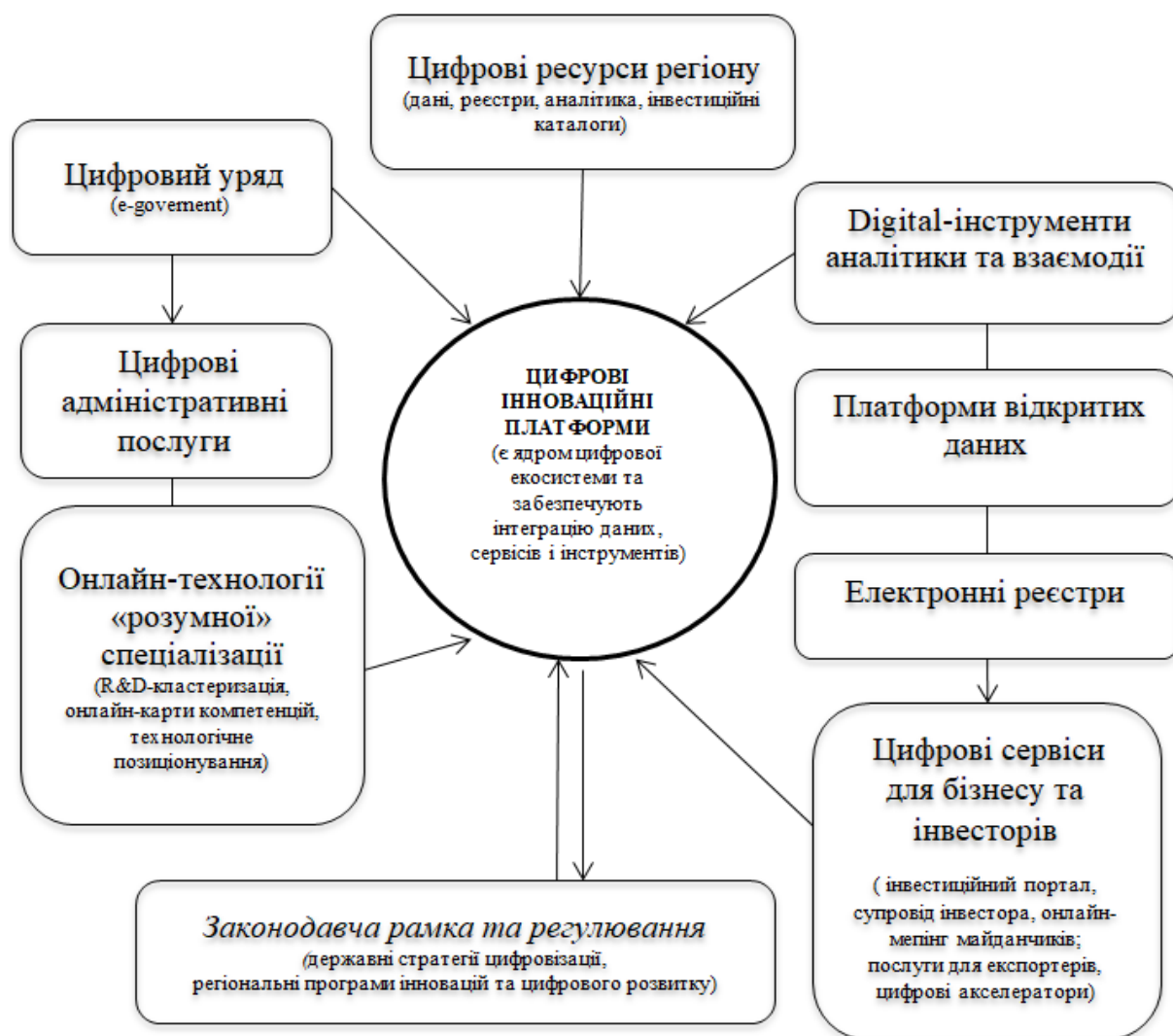


Рисунок 3.3 – Цифрова екосистема інноваційного розвитку регіону

*Джерело: сформовано автором*

Рисунок 3.3 демонструє структуру цифрової екосистеми інновацій регіону, яка охоплює сукупність платформ, сервісів та інструментів електронної взаємодії, спрямованих на підтримку інноваційної діяльності та цифрової трансформації управлінських процесів. У центрі схеми розміщено цифрові інноваційні платформи – ключовий інтеграційний вузол, що забезпечує

об'єднання даних, інструментів аналітики, сервісів та електронних послуг у єдиний цифровий простір.

До центрального елементу надходять цифрові ресурси регіону, які включають регіональні бази даних, інформаційні реєстри, статистичні масиви, результати наукових досліджень і дані моніторингу розвитку. Саме на основі цих ресурсів формуються digital-інструменти аналітики та взаємодії, які дозволяють здійснювати прогнозування, оцінку тенденцій, аналіз інноваційної активності та підтримку управлінських рішень.

Важливе місце у структурі посідають платформи відкритих даних, що забезпечують прозорість і доступність інформації для бізнесу, інвесторів, громадськості та наукової спільноти. Їх доповнюють електронні реєстри, які стандартизують та спрощують адміністративні процедури, сприяють зниженню бюрократичного навантаження і підвищують довіру учасників інноваційного ринку.

Окремий блок становлять цифрові сервіси для бізнесу та інвесторів, спрямовані на оптимізацію взаємодії підприємств з органами влади, автоматизацію подання документів, доступ до фінансових інструментів, програм грантової підтримки та сервісів інноваційної інфраструктури. Зазначені сервіси підсилюються онлайн-технологіями «розумної» спеціалізації, які дають змогу визначати пріоритетні напрями регіонального розвитку, формувати кластери, залучати партнерів і стимулювати прикладні інновації.

З боку публічного сектору важливу роль відіграють цифровий уряд та цифрові адміністративні послуги, що забезпечують доступ громадян і бізнесу до електронних сервісів, зменшують транзакційні витрати та сприяють створенню відкритого, клієнтоорієнтованого управління.

У сукупності представлені елементи формують багаторівневу та взаємопов'язану цифрову інфраструктуру, яка є фундаментом для прискорення інноваційного розвитку Кіровоградської області, підвищення ефективності регіональної політики та формування конкурентоспроможного середовища для бізнесу й інвесторів.

Цифровізація публічного управління є одним із ключових чинників активізації інноваційного розвитку регіону, оскільки забезпечує відкритість, швидкість та аналітичність управлінських процесів. В умовах воєнного стану, обмеженості ресурсів та підвищених ризиків саме цифрові інструменти дозволяють зберігати ефективність державного управління та підтримувати інноваційно-активні підприємства. Для Кіровоградської області, яка потребує модернізації промисловості, оновлення кадрового потенціалу й стимулювання локальної інноваційної екосистеми, цифрові сервіси можуть стати каталізатором економічного відновлення та довгострокового розвитку.

Цифровізація забезпечує можливість оперативного доступу до інформації, автоматизацію адміністративних процедур, впровадження онлайн-механізмів реєстрації та підтримки бізнесу, прозорість бюджетних процесів та ефективну комунікацію між усіма зацікавленими сторонами. На регіональному рівні значну роль відіграє інтеграція сервісів державної цифрової платформи «Дія», впровадження відкритих реєстрів, цифрових платформ для підприємців, а також порталів аналітики й відкритих даних [19].

Для оцінювання практичних можливостей цифрової трансформації у підтримці інноваційної діяльності доцільно узагальнити ключові цифрові інструменти, що вже успішно використовуються в різних регіонах України та можуть бути адаптовані до умов Кіровоградської області (табл. 3.3).

Узагальнення наведених цифрових інструментів свідчить, що їх застосування може стати важливим чинником підвищення інноваційної активності Кіровоградської області. Реальні приклади впровадження в інших регіонах України доводять ефективність таких рішень у створенні сприятливого середовища для розвитку бізнесу, залучення інвестицій, прискорення адміністративних процедур та формування нових можливостей для підприємців і науковців.

Таблиця 3.2 – Цифрові інструменти підтримки інноваційної діяльності: механізм дії, реальні кейси та можливості впровадження у Кіровоградській області

Цифровий інструмент	Механізм дії	Реальні кейси в Україні	Можливості впровадження у Кіровоградській області
<i>Платформа «Дія.Бізнес»</i>	Онлайн-консультації, доступ до цифрових сервісів для підприємців, навчальні програми та акселератори	Центри у Києві, Львові, Харкові, Полтаві, Черкасах, Вінниці	Створення офісу «Дія.Бізнес» у Кропивницькому з фокусом на агроінновації, ІТ та інженерні стартапи
<i>«Дія. Цифрова громада»</i>	Автоматизація сервісів ОМС, електронні послуги, цифрові карти та реєстри ресурсів	>100 громад України (Львівська, Волинська, Дніпропетровська обл.)	Впровадження цифрових сервісів громад, створення карти промислових зон та інвестиційних ділянок
<i>Prozorro.Продажі / Prozorro Market</i>	Електронні аукціони, прозора оренда та продаж активів, доступ інвесторів до майданчиків	Івано-Франківська ОДА – 200+ млн грн залучених інвестицій	Залучення інвесторів до об'єктів індустриальних парків та інноваційних майданчиків через аукціони
<i>Портали відкритих даних (Open Data Region)</i>	Публікація наборів даних, інвестиційна аналітика, API для бізнесу	Львівська область – 250+ відкритих наборів даних	Створення регіонального порталу відкритих даних (агросектор, логістика, промисловість, інновації)
<i>GIS-аналітика регіону (геоінформаційні системи)</i>	Географічна візуалізація майданчиків, інфраструктури, ресурсів	Вінницька область – GIS-карти земель і об'єктів	Розроблення GIS-карт індустриальних зон, критичної інфраструктури, об'єктів Smart-спеціалізації
<i>Цифровий уряд (e-government)</i>	Електронний документообіг, реєстри, електронні дозволи, онлайн-послуги	«Дія», Е-суд, Е-послуги, е-реєстрація бізнесу	Скорочення бюрократії, створення електронних реєстрів інноваційних проєктів та стартапів
<i>Digital-аналітика (дашборди, BI-системи)</i>	Моніторинг економічних тенденцій, аналіз інноваційної активності, прогнозування	Київ, Дніпро – дашборди економіки та бюджету	Створення регіональної панелі інноваційної активності та інвестиційного клімату

Джерело: узагальнено автором на основі даних Мінцифри, «Дія.Бізнес», Prozorro, відкритих даних ОДА та практики регіонів України.

Для Кіровоградщини особливо перспективними є відкриття центру «Дія.Бізнес», запровадження регіонального порталу відкритих даних, використання GIS-аналітики для планування індустріальних парків, а також розширення практики е-аукціонів через Prozorro для стимулювання інвестиційної привабливості області. На наш погляд, запровадження цих інструментів сприятиме формуванню сучасної цифрової екосистеми регіонального розвитку та посиленню спроможності області у реалізації інноваційної політики.

У сучасних умовах обмеженості бюджетних ресурсів та високої потреби у модернізації інфраструктури державно-приватне партнерство (ДПП) стає одним із ключових інструментів забезпечення інноваційного розвитку на регіональному рівні. Використання моделей партнерства дозволяє поєднати можливості державного сектору, інвестиції приватних компаній та експертизу науково-освітнього середовища для реалізації комплексних проєктів, орієнтованих на підвищення технологічної спроможності регіону.

Для Кіровоградської області ДПП може стати основою для створення сучасних інноваційних об'єктів: індустріальних парків, R&D-центрів, смарт-лабораторій, технопарків аграрних технологій, платформ цифрових сервісів та логістичних хабів. Оскільки підприємницький сектор області має потребу в модернізації виробництва, а громади – у розвитку інфраструктури, саме моделі ДПП дозволяють акумулювати ресурси, розподіляти ризики та залучати технічну та інвестиційну підтримку міжнародних партнерів.

Основні можливості розвитку ДПП саме у Кіровоградській області можна визначити наступне:

- створення інтегрованого інноваційного кластера «Центрально-Український інноваційний хаб»;
- партнерські проєкти у сфері біоенергетики, переробної промисловості, логістики;
- ДПП-моделі у відновленні енергетичної інфраструктури, пошкодженої війною;

- участь бізнесу у створенні регіональних центрів трансферу технологій;
- залучення міжнародних інвесторів через Prozorro.Продажі та інвестиційні аукціони;
- пілотні проекти з розвитку електронних сервісів громад, де бізнес може виступати технологічним партнером.

Ефективна інноваційна політика неможлива без налагодженої взаємодії між усіма учасниками інноваційної екосистеми. Модель «трикутника знань», що включає партнерство влади, бізнесу та освітньо-наукових установ, вважається найбільш результативною для формування інноваційних рішень, комерціалізації наукових розробок та розвитку високотехнологічних виробництв (див. рис. 3.4).

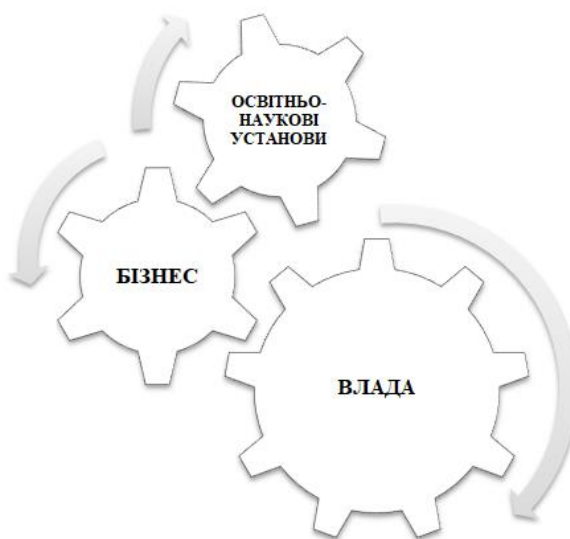


Рисунок 3.4 – Взаємодія основних інституцій суспільного розвитку

*Джерело: укладено автором*

У контексті Кіровоградської області, соціально-економічний потенціал якої формується за рахунок високорозвиненого агропромислового комплексу, переробної та харчової промисловості, а також підприємств машинобудування, міжсекторна взаємодія набуває особливої важливості. Наявність значних земельних ресурсів, потужностей сільськогосподарського виробництва та окремих промислових підприємств створює передумови для інтеграції наукових розробок, технологічних рішень та управлінських ініціатив у спільні інноваційні проекти. Саме ці галузі визначають потенційні напрямки

інноваційної спеціалізації регіону та потребують модернізації виробництва, цифровізації процесів, підвищення продуктивності та розширення можливостей співпраці між владою, бізнесом і науково-освітнім сектором.

Ефективність міжсекторної взаємодії безпосередньо залежить від рівня інституційного розвитку регіону, спроможності органів влади координувати інноваційні процеси та готовності бізнесу й закладів освіти брати участь у спільних проєктах. У Кіровоградській області така взаємодія має вибіркового характеру, що проявляється у співпраці окремих підприємств із закладами вищої освіти, участі бізнесу в освітніх програмах, взаємодії аграрних компаній з науковими лабораторіями та епізодичній участі представників влади у регіональних інноваційних ініціативах.

Разом із тим, відсутність системного підходу до розвитку інноваційної екосистеми обмежує можливість формування сталих партнерств. Серед ключових стримувальних чинників варто виділити недостатньо розвинену інноваційну інфраструктуру, обмежену кількість центрів трансферу технологій, фрагментарну співпрацю між університетами та бізнесом, а також слабку практику залучення підприємств до розроблення регіональних стратегічних документів. Низький рівень участі бізнесу в реалізації державних і регіональних інноваційних програм додатково ускладнює створення повноцінної моделі «трикутника знань».

Попри зазначені проблеми, область має значний потенціал для розбудови міжсекторної взаємодії. Наявність підприємств агропромислового комплексу, активна діяльність машинобудівних компаній, концентрація освітніх і наукових установ у Кропивницькому створюють можливості для формування регіональних кластерів, розвитку дуальної освіти, створення R&D-центрів та залучення міжнародних інноваційних проєктів. Посилення кооперації між сектором освіти, бізнесом та владою може стати визначальним фактором для модернізації виробництва, підвищення технологічної конкурентоспроможності регіону та формування цілісної інноваційної системи.

Для оцінювання можливостей формування ефективної регіональної

інноваційної екосистеми важливо визначити основні форми взаємодії між ключовими учасниками моделі «влада – бізнес – освіта/наука». Така кооперація забезпечує узгодженість дій, сприяє комерціалізації наукових розробок, модернізації виробничих потужностей та підвищує спроможність регіону до впровадження інновацій. На рис. 3.5 подано узагальнену характеристику найбільш поширених форм міжсекторної взаємодії та їх потенціал для Кіровоградської області.



Рисунок 3.5 – Інструменти міжсекторної взаємодії в інноваційній екосистемі регіону

*Джерело: запропоновано автором*

Подана схема на рис. 3.5, відображає ключові напрями міжсекторної взаємодії, що формують основу реалізації інноваційної політики на регіональному рівні. Як бачимо, що ефективний розвиток інноваційної екосистеми можливий лише за умови системної співпраці між університетами, бізнесом, органами влади та інституціями підтримки підприємництва.

Перший блок – університетсько-бізнесові партнерства, інноваційні кластери та центри трансферу технологій – відображає академічно-інноваційний сегмент, який відповідає за генерацію знань і передачу технологій у виробництво. Саме ці елементи забезпечують комерціалізацію наукових результатів та створюють передумови для розвитку високотехнологічних

підприємств.

Другий блок – регіональні платформи діалогу, спільні освітні програми та публічно-приватні проєкти за участю науковців – характеризує механізми горизонтальної та вертикальної координації між стейкхолдерами. Цей напрям є критично важливим для Кіровоградської області, де існує потреба у зближенні стратегічних інтересів влади, бізнесу та освітніх інституцій задля вирішення регіональних проблем і формування спільних інноваційних проєктів.

Третій блок – інкубатори, акселератори та муніципальні партнерства з бізнесом (Smart-рішення) – відображає прикладний підприємницький сегмент, спрямований на створення сприятливих умов для запуску стартапів, розбудови digital-інфраструктури та впровадження інновацій у міське управління. З огляду на пріоритети регіону, цей напрям має особливе значення для розвитку малого і середнього бізнесу у сферах агротехнологій, логістики, машинобудування та енергетики.

Сукупність зазначених інструментів формує комплексну модель співпраці, що дозволяє поєднати наукові розробки, інноваційні практики та управлінські рішення. Для Кіровоградської області така модель має особливе значення, оскільки сприяє модернізації ключових галузей, активізації інноваційного підприємництва та посиленню інституційної спроможності регіону в умовах високих викликів воєнного часу.

Отже, інструменти цифровізації, державно-приватного партнерства та міжсекторної взаємодії формують ключову основу для побудови сучасної інноваційної екосистеми Кіровоградської області. Поєднання цифрових платформ, відкритих даних, онлайн-сервісів, мережі партнерств «влада–бізнес–освіта–наука», а також розвиток інноваційних кластерів і центрів трансферу технологій створює нові можливості для підвищення конкурентоспроможності регіону. Зважаючи на стратегічні виклики воєнного часу, саме ці механізми стають основою для формування гнучкої, стійкої та здатної до швидкої адаптації моделі інноваційного розвитку області.

## ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дало змогу комплексно проаналізувати теоретичні засади, нормативно-правове забезпечення, фактичний стан та проблеми публічного управління інноваційним розвитком Кіровоградської області, а також окреслити стратегічні напрями його вдосконалення. Сукупність отриманих результатів дозволила сформулювати цілісне бачення інноваційного розвитку регіону як багатофакторного процесу, що залежить від узгодженої взаємодії органів влади, бізнесу, науково-освітнього середовища та громадськості. Системний підхід до аналізу забезпечив можливість виявити внутрішні резерви, структурні дисбаланси та зовнішні виклики, що визначають траєкторію інноваційних перетворень у Кіровоградській області в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення.

У першому розділі сформовано теоретико-методологічне підґрунтя дослідження публічного управління інноваційним розвитком регіону. Узагальнено сутність інноваційного розвитку та принципи його державного регулювання, проаналізовано нормативно-правову базу України та визначено основні механізми й інструменти, що забезпечують реалізацію інноваційної політики на регіональному рівні. Проведений аналіз засвідчив, що ефективність управління інноваційними процесами залежить від комплексного застосування правових, організаційних, фінансових та інституційних інструментів, а також від узгодженої взаємодії між владою, бізнесом і науково-освітнім середовищем. Теоретичні узагальнення цього розділу створили основу для подальшої оцінки інноваційного потенціалу Кіровоградської області та визначення ключових проблем його розвитку.

У другому розділі аналіз інноваційного потенціалу Кіровоградської області засвідчив наявність достатніх ресурсних, інтелектуальних та інституційних передумов для розвитку інноваційної діяльності, однак фактичний рівень їх реалізації залишається обмеженим. Структура інноваційного потенціалу характеризується нерівномірним розвитком окремих

компонентів та недостатньою технологічною модернізацією виробничих секторів.

Оцінка тенденцій соціально-економічного розвитку регіону показала, що позитивні зміни поєднуються з низкою стримуючих чинників. Рівень інноваційної активності підприємств нижчий за середньо-український показник, обсяги інвестицій у наукові дослідження та інновації є недостатніми, а частка високотехнологічної продукції залишається незначною, що свідчить про слабку взаємодію між бізнесом, наукою, освітою та органами влади.

Виявлені бар'єри інноваційного розвитку мають системний характер і охоплюють фінансові, інституційні, кадрові та технологічні аспекти. Недостатня координація між ключовими учасниками інноваційної екосистеми, фрагментарність інфраструктури підтримки інновацій, низький рівень мотивації підприємств до впровадження інновацій та обмежені можливості їх фінансування істотно знижують ефективність реалізації інноваційної політики в регіоні.

У третьому розділі визначено стратегічні напрями вдосконалення механізмів та інструментів публічного управління інноваційним розвитком Кіровоградської області. Проведений аналіз дав змогу обґрунтувати комплекс пріоритетів, спрямованих на модернізацію ключових галузей регіону, посилення інституційної спроможності органів влади та формування регіональної інноваційної екосистеми. Показано, що ефективна реалізація інноваційної політики можлива за умови поєднання стратегічного планування, розвитку кластерних ініціатив, удосконалення інструментів державної підтримки та активізації участі бізнесу й науково-освітнього середовища.

Особливу увагу приділено можливостям цифровізації, державно-приватного партнерства та міжсекторної взаємодії як ключових механізмів стимулювання інновацій. Показано, що впровадження цифрових сервісів, інноваційних кластерів, центрів трансферу технологій та Smart-рішень формує необхідні умови для підвищення конкурентоспроможності регіону та забезпечує сталість інноваційних процесів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авер'янов, В. Б. Публічне управління: проблеми організації та функціонування: монографія. Київ: Наукова думка, 2019. 412 с.
2. Амоша, О. І., Ляшенко, В. І. Інноваційна модернізація промисловості: проблеми та перспективи. Донецьк: НАН України, 2021. 290 с.
3. Борисов С. В., Розгон О. В., Глібко С. В. Правове забезпечення інноваційного процесу в умовах адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу: монографія. Харків: НДІ правового забезпечення інноваційного розвитку НАПрН України, 2022. 290 с.
4. Геєць В. М. Стратегічні виклики XXI століття та інноваційна політика України. Київ: НАН України, 2020. 428 с.
5. Глібко С. В., Георгієвський Ю. В., Розгон О. В. Інноваційне право: науково-практичний посібник. Харків: Право, 2019. 246 с.
6. Головне управління статистики у Кіровоградській області. Офіційний сайт. URL: <https://www.kr.ukrstat.gov.ua/>
7. Гуменюк І. І., Яремчук В. В. Державна політика у сфері інноваційного розвитку: нормативно-правові аспекти // Публічне управління та регіональний розвиток. 2021. № 12. С. 54–63. URL: <https://pubadm.rr.gov.ua>
8. Гуменюк І. І., Яремчук В. В. Механізми державного регулювання інноваційної діяльності в Україні на прикладі Кіровоградської області // Ефективна економіка. 2020. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8122>
9. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки: постанова КМУ від 05.08.2020 № 695 // Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua>
10. Закон України «Про інноваційну діяльність» // Верховна Рада України. Офіц. вебсайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15>
11. Квітка, С. А. Публічне управління інноваційним розвитком регіонів: теорія та практика. Харків: ХарПІ НАДУ, 2021. 248 с.

12. Кушнірук В. С. Інноваційна політика: навчальний посібник. Миколаїв: МНАУ, 2016. 152 с. URL: [https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2277/1/Kushniryk\\_Innov\\_polituka.pdf](https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2277/1/Kushniryk_Innov_polituka.pdf)

13. Левицький В. Нормативно-правове забезпечення інноваційної та інвестиційної діяльності промислових підприємств. Тернопіль: ТНТУ, 2022. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/39598>

14. Лещух ІВ., Мельник М. Інноваційний вимір реалізації державної регіональної політики в Україні: міжсекторна взаємодія, державно-приватне партнерство, інструменти стимулювання // Socio-Economic Problems of the Modern Period of Ukraine. 2019. № 2(148). С. 53-61.

15. Мельник Л. Г., Др'юмов С. В., Карінцева О. І. Механізми державного регулювання інноваційної діяльності в Україні // Ефективна економіка. 2020. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8122>

16. Мінекономіки України. Звіт про економічний та інноваційний потенціал Кіровоградської області. Кропивницький : Департамент економічного розвитку та торгівлі Кіровоградської облдержадміністрації, 2023. 112 с.

17. Міністерство освіти і науки України. Законодавство та нормативно-правові акти у сфері інноваційної діяльності. URL: <https://mon.gov.ua/ua/tag/innovacii>

18. Національна економічна стратегія до 2030 року (інноваційний напрям). URL: <https://nes2030.org.ua>

19. Несторенко Н. Державно-приватне партнерство у сфері інноваційної діяльності України: закордонний досвід та вітчизняні реалії // Економіка і регіон. 2020. № 31(70). С. 96–103. URL: [https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31\\_70\\_1/11.pdf](https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31_70_1/11.pdf)

20. Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій: Закон України від 14.09.2006 № 143-V // Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/143-16>

21. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 № 40-IV // Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15>
22. Про наукову і науково-технічну діяльність: Закон України від 26.11.2015 № 848-VIII // Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-19>
23. Публічне управління : навч. посіб. С. О. Телешун, В. А. Ребкало, О. Р. Яцунська та ін. Київ : НАДУ, 2018. 384 с.
24. Публічне управління та адміністрування : навч. посіб. О. Ю. Оболенський, Н. М. Нижник, В. М. Рафальський та ін. Київ : КНЕУ, 2016. 472 с.
25. Розум Г. М. Державно-приватне партнерство як ефективний інструмент розвитку територіальних утворень місцевого та регіонального рівнів // Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 20. С. 47–51. URL: [https://www.investplan.com.ua/pdf/20\\_2017/20.pdf](https://www.investplan.com.ua/pdf/20_2017/20.pdf)
26. Семиноженко В. П. Інноваційна політика: європейські стандарти та український контекст. Київ: Наукова думка, 2020. 312 с.
27. Стратегія розвитку інноваційної діяльності в Україні на період до 2030 року: Розпорядження КМУ від 10.07.2019 № 526-р // Офіційний вісник України. 2019. № 58.
28. Стратегія розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року: затв. розпорядженням Кабінету Міністрів України № 526-р від 10.07.2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80>
29. Стратегія розвитку Кіровоградської області на 2021–2027 роки : документ стратегічного планування / Кіровоградська облдержадміністрація. Кропивницький, 2021. 64 с. URL: [https://ekonomika.kr-admin.gov.ua/files/2025/srro\\_nat/strateg\\_rozv\\_Kir\\_obl\\_2021\\_2027.pdf](https://ekonomika.kr-admin.gov.ua/files/2025/srro_nat/strateg_rozv_Kir_obl_2021_2027.pdf)
30. Федулова, Л. І. Інноваційний розвиток економіки: теоретичні основи та практика. Київ: КНЕУ, 2020. 352 с.
31. Чухрай, Н. І., Мельник, Л. Г. Інноваційний менеджмент: європейські підходи. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2022. 304 с.

32. Чухрай Н. І. Інноваційний розвиток України: основні бар'єри та напрями їх подолання. 2008. URL: <https://vlp.com.ua/files/110.pdf>
33. Etzkowitz, H., Leydesdorff, L. The Triple Helix University–Industry–Government Innovation Model // *Research Policy*. 2020. Vol. 49(8). P. 1–12.
34. European Commission. Regional Innovation Scoreboard 2023. Luxembourg: Publications Office of the EU, 2023. 90 p.
35. Lundvall, B.-Å. National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning. London: Anthem Press, 2021. 320 p.
36. Mykhalchenko H., Cherniaieva O., Bashtannyk O., Shumliaieva I., Pitel N. Public Administration in the Context of Global Challenges // *Management (Montevideo)*. 2025. Vol. 3. P. 209. URL: <https://managment.ageditor.uy/index.php/managment/article/view/209>
37. OECD. Innovation Policy Review of Ukraine. Paris: OECD Publishing, 2023. 216 p. URL: <https://www.oecd.org>
38. Porter, M. E. Clusters, Competition and Regional Competitiveness // *Harvard Business Review*. 2022. Vol. 100(4). P. 55–67.
39. Sunduk T., Fadyeyeva I., Yatsenko O., Pitel N. Innovations and Technological Development in the Financial Sector of Ukraine: SWOT Analysis and Comparison of Opportunities // *Futurity Economics & Law*. 2024. Vol. 4, № 1. С. 52–63. DOI: 10.57125/FEL.2024.03.25.04. URL: <https://doi.org/10.57125/FEL.2024.03.25.04>
40. Tsymbal L. Digitalisation as a Pivotal Catalyst for Regional Advancement in Ukraine: The Role of Public-Private Partnerships // *Baltic Journal of Economic Studies*. 2025. T. 11, № 1. С. 134–142. URL: <https://www.baltijapublishing.lv/index.php/issue/article/view/3027>
41. World Bank. Digital Transformation and Public Sector Innovation in Europe and Central Asia. Washington: World Bank, 2021. 198 p. URL: <https://www.worldbank.org>

# ДОДАТКИ