

МОНІТОРИНГ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ У СТРАТЕГІЧНОМУ ЦИКЛІ УПРАВЛІННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНОЮ ГРОМАДОЮ¹

Луганська філія ДУ «Інститут економіко-правових досліджень ім. В.К. Мамутова НАН України»

Анотація. У роботі досліджено проблему відсутності ефективних систем моніторингу інноваційної політики на рівні територіальних громад України. Виокремлено взаємопов'язані розриви реалізації інноваційної політики: стратегічний, аналітичний та інституційний. Запропоновано підходи до формування функціоналу органів місцевого самоврядування щодо організації системи моніторингу інноваційної політики та інтеграції її результатів у стратегічне управління розвитком громад.

Ключові слова: інноваційна політика, моніторинг, стратегія, місцевий економічний розвиток, індикатори розвитку, органи місцевого самоврядування

MONITORING INNOVATION POLICY IN THE STRATEGIC MANAGEMENT CYCLE OF TERRITORIAL COMMUNITIES

Abstract. The paper examines the problem of the lack of effective systems for monitoring innovation policy at the level of territorial communities in Ukraine. The study identifies interconnected gaps in the implementation of innovation policy: strategic, analytical, and institutional. Approaches to developing the functional capacity of local self-government bodies for organizing a system of innovation policy monitoring and integrating its results into the strategic management of community development are proposed.

Keywords: innovation policy, monitoring, strategy, local economic development, development indicators, local self-government bodies.

Відновлення України під час війни значно підвищує значення інновацій як в площині прискорення відбудови територій, так і покращення якості життя населення. Більш ніж десятилітній досвід децентралізаційних процесів утвердив визначальну роль органів місцевого самоврядування у стратегуванні місцевого економічного розвитку, водночас виявивши обмежену спроможність керівництва громад забезпечити формування повноцінного стратегічного циклу управління, у межах якого планування та реалізація локальних ініціатив відновлення і розвитку мають супроводжуватися регулярним моніторингом їх результативності та впливу. Натомість брак системного підходу створює додаткові ризики для ефективної реалізації реформи управління публічними інвестиціями в Україні, що передбачає посилення стратегічної узгодженості інвестиційних проєктів, впровадження системи їх оцінювання і моніторингу та спрямування обмежених бюджетних ресурсів на ключові пріоритети відновлення і потреби населення [1].

Відсутність належної системи моніторингу та оцінки результатів інноваційної діяльності на сьогодні є структурним бар'єром, який зменшує довіру та призводить до неефективного використання ресурсів громадами. Навіть в тих, де розроблено стратегії

¹ Ця наукова робота підготовлена у межах теми НДР «Комплексне наукове дослідження інвестиційно-інноваційної детермінанти сталого економічного розвитку України» на підставі договору № БФ/С22-2025 про виконання наукового дослідження, укладеного з Міністерством освіти і науки України, за рахунок бюджетних коштів, спрямованих на забезпечення проведення державними науковими установами наукових досліджень і науково-технічних (експериментальних) розробок за результатами державної атестації



розвитку, ланцюг «цілі → індикатори → бюджет → моніторинг → корекція» часто не замикається: інноваційні ініціативи запускаються як пілоти без чітких результатних показників, регулярних оглядів та незалежної оцінки. Такий стан прямо суперечить міжнародним настановам для місцевого економічного розвитку, які підкреслюють необхідність погоджених показників і щорічних оглядів виконання стратегій, інакше коригування політики та перерозподіл ресурсів стають формальністю, а не інструментом управління результатами [2, с. 47].

Тому моніторинг інноваційної політики набуває значення ключового елементу стратегічного циклу управління громадою, оскільки дозволяє забезпечити зворотний зв'язок між цілями розвитку, реалізованими інноваційними ініціативами та їх фактичними соціально-економічними результатами. Це обумовлює необхідність детальнішого аналізу інституційних механізмів його впровадження та розроблення пропозицій щодо формування відповідного функціоналу підрозділів з питань інновацій в органах місцевого самоврядування, що становить мету дослідження.

Проблема відсутності дієвого моніторингу в громадах виникла доволі давно і має глибокий прагматичний характер. Як наслідок перманентного централізованого контролю, моніторинг інновацій (як і інших процесів життєдіяльності та розвитку) органами місцевого самоврядування часто підміняється формальною звітністю про освоєння коштів (процесний підхід), тоді як оцінка реального впливу на економічну складову громади (результатний підхід) залишається поза увагою. На практиці спостерігається прийняття управлінських рішень, що базуються на інтуїції чи поточному бюджетному запиті, але ніяк не на аналізі ефективності попередніх кроків. Разом з тим, у більшості громад моніторинг проводять ті самі підрозділи, що й реалізують проекти, що нівелює об'єктивність.

Цей розрив між стратегічними намірами та операційною реальністю чітко підтверджується даними опитування, проведеного Всеукраїнською асоціацією ОТГ [3]. Основними труднощами та викликами в реалізації реформи управління публічними інвестиціями респонденти - представники територіальних громад України - назвали: нестачу фінансування – понад 80%, недостатність кадрового потенціалу – близько 70%, відсутність якісних даних та аналітики – 60%, складність у залученні інвесторів – 50%, брак інструментів моніторингу та оцінки – 40%. Попри те, що брак інструментів моніторингу формально посідає останнє місце у переліку, він фактично є першопричиною інших проблем: без якісних даних та аналітики неможливо ефективно залучати інвесторів чи доводити потребу у фінансуванні. Тобто, блок моніторингу та оцінки є найуразливішим, незважаючи на ступінь інноваційності чи розвиненості громад.

Тому експерти акцентують увагу на побудові реальних систем індикаторів та показників, що відслідковують не лише проєктні інвестиції, а й зміни в економіці, навичках і мережах співпраці [4], зокрема необхідності трансформації підходів — від простого обліку витрат до побудови реальних систем індикаторів, що відслідковують зміни в економіці, навичках і мережах співпраці.

Критичність цієї проблеми на загальнодержавному рівні підтверджується й активністю міжнародних партнерів. Усвідомлення того, що дефіцит систем моніторингу робить місцеві політики непрозорими та знижує легітимність рішень ОМС, спонукало програму U-LEAD у 2024 р. запустити цільову підтримку громад саме в частині оцінювання Стратегій та планів їх реалізації [5].

Таким чином, аналіз практики реалізації інноваційної політики на місцевому рівні дозволяє виокремити три взаємопов'язані розриви: стратегічний (між цілями розвитку та механізмами їх реалізації), аналітичний (між наявними даними та управлінськими рішеннями) та інституційний (відсутність структур і відповідальних за системний моніторинг).

Подолання зазначених розривів неможливе без посилення функціональної спроможності підрозділів, які відповідають за інновації та стратегічний розвиток громад. Разом з тим, у більшості територіальних громад відсутні спеціалізовані підрозділи або визначені посадові особи, тим більше – стабільні команди, відповідальні за управління інноваційною діяльністю, підготовку проєктів, оцінювання їх соціально-економічних ефектів, екологічних ризиків або бюджетної ефективності [6]. Функції стратегічного



планування, реалізації інноваційних ініціатив і моніторингу їх результатів часто розпоршені між різними структурними підрозділами або поєднуються в межах одного виконавця, що унеможлиблює формування незалежної системи оцінювання та знижує якість управлінських рішень.

За таких умов формування системи моніторингу інноваційної політики потребує не лише методичних інструментів, а й інституційного закріплення відповідного функціоналу в структурі органів місцевого самоврядування. Її доцільно розглядати як операційний механізм замикання стратегічного управлінського циклу розвитку громади, що забезпечує перехід від формальної звітності до доказового прийняття управлінських рішень. Тому стає доцільним формування базового функціоналу моніторингу інноваційної політики в структурі органів місцевого самоврядування, який може включати такі ключові напрями: формування системи індикаторів інноваційного розвитку, узгоджених зі стратегічними цілями громади та показниками соціально-економічного розвитку; збір, систематизацію та аналітичну інтерпретацію даних щодо реалізації інноваційних ініціатив і проєктів; моніторинг результативності інноваційних програм і проєктів, включаючи оцінку ефективності використання фінансових ресурсів; інтеграцію результатів моніторингу у стратегічний цикл управління, з підготовкою пропозицій щодо коригування стратегій розвитку, програмних документів та бюджетних пріоритетів громади.

Першочерговим елементом такого функціоналу має стати формування системи індикаторів інноваційного розвитку громади. Йдеться про індикатори, які в першу чергу, узгоджені зі стратегічними цілями, а по-друге є показниками результату та впливу, що дозволяють відстежувати зміни у структурі місцевої економіки, зайнятості, продуктивності, якості публічних послуг та інноваційної активності бізнесу. Наявність такої системи показників створює основу для регулярного аналізу ефективності інноваційних ініціатив, дозволяє зіставляти витрачені ресурси з досягнутими результатами та формує інформаційну базу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Не менш важливою функцією є організація системного збору, обробки та аналітичної інтерпретації даних щодо реалізації інноваційних проєктів і програм. У цьому контексті підрозділи, відповідальні за інноваційну діяльність, можуть виступати центрами аналітичного супроводу стратегічного розвитку громади, забезпечуючи підготовку регулярних оглядів реалізації стратегій, оцінювання соціально-економічних ефектів інноваційних інтервенцій та формування рекомендацій щодо коригування програм розвитку і бюджетних пріоритетів. Інтеграція результатів такого моніторингу у стратегічний цикл управління дозволить не лише підвищити прозорість реалізації інноваційної політики, але й забезпечити перехід від інтуїтивного прийняття рішень до системи доказового управління розвитком територіальних громад.

Отже, формування системи моніторингу інноваційної політики на рівні територіальних громад слід розглядати не як нову чи допоміжну адміністративну процедуру, а як невід'ємний елемент стратегічного управління розвитком. Інституційне закріплення відповідного функціоналу в структурі органів місцевого самоврядування дозволить забезпечити системний збір і аналіз даних про результати інноваційних ініціатив, підвищити прозорість використання бюджетних ресурсів та посилити обґрунтованість управлінських рішень. У практичному вимірі реалізація такого функціоналу дозволить замкнути управлінський ланцюг «цілі → індикатори → бюджет → моніторинг → корекція» та сприятиме формуванню системи доказового управління інноваційним розвитком територіальних громад.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Посібник з питань формування середньострокового плану пріоритетних публічних інвестицій та підготовки, оцінки і реалізації інвестиційних проєктів та програм. Проєкт. DREAM. https://cms.dream.gov.ua/uploads/Posibnik_UPI_c42d6fcb6a.pdf

2. Swinburn G., Goga S., Murphy F. Local economic development: a primer developing and implementing local economic development strategies and action plans (Hungarian). Washington, DC: World Bank. <http://documents.worldbank.org/curated/en/211891468140975725>



3. Будейчук О. Стан реалізації реформи публічних інвестицій в територіальних громадах. <https://decentralization.ua/news/19988>

4. Практичний коментар для територіальних громад, що розробляють стратегії для реального використання. Інститут громадянського суспільства. <https://share.google/8fkK7MoQckTjQvsx9>

5. Гавриленкова М. Моніторинг і оцінювання Стратегій розвитку: у U-LEAD реалізували програму підтримки. U-LEAD з Європою. <https://u-lead.org.ua/news/544>

6. Кобець М. Управління публічними інвестиціями: між задумом і реальністю реформи. <https://ecoaction.org.ua/upravl-pub-investytsiamy-mizh-zadumom-i-realnistiu.html>

Заблодська Інна Володимирівна, доктор економічних наук, професор, Луганська філія Державної установи «Інститут економіко-правових досліджень імені В.К. Макутова Національної академії наук України», м. Київ

Гречана Світлана Іванівна, кандидат економічних наук, доцент, Луганська філія Державної установи «Інститут економіко-правових досліджень імені В.К. Макутова Національної академії наук України», м. Київ, e-mail: svigrech@gmail.com

