

УДК 061.1ЕС:353:332.1:005.94

DOI <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2025.2.3>

Маматова Тетяна Валеріївна,

доктор наук з державного управління, професор

Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

ORCID ID: 0000-0003-1844-5377

Чикаренко Ірина Аркадіївна,

доктор наук з державного управління, професор

Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

ORCID ID: 0000-0001-7381-7773

Бородін Євгеній Іванович,

доктор історичних наук, професор

Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

ORCID ID: 0000-0002-7331-5981

ПРОЦЕС ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО ВІДКРИТТЯ: МЕТОДОЛОГІЯ І КРАЩІ ЄВРОПЕЙСЬКІ ПРАКТИКИ

ENTREPRENEURIAL DISCOVERY PROCESS: METHODOLOGY AND BEST EUROPEAN PRACTICES

У статті висвітлено особливості методології і кращих європейських практик реалізації процесу підприємницького відкриття як ключового елементу смарт-спеціалізації. Акцентовано на тому, що одним з ключових елементів розроблення стратегій смарт-спеціалізації є інтерактивний процес спільного визначення стейкгольдерами сфер спеціалізації регіону та пріоритетів для інвестицій у дослідження та інновації для трансформації регіональної економіки. Цей процес було визначено як «Процес підприємницького відкриття» (EDP), який має базуватися на підході, що ґрунтується на фактичних даних та співстворенні (evidence-based and co-creational approach). Відзначено, що с суб'єктами EDP є «творці знань» (knowledge creators), які представляють підприємства та бізнес-структури, дослідницькі організації, заклади вищої освіти, органи публічного управління та інші організації. За роки свого застосування концепція EDP була розширена: наразі його розглядають як безперервний «процес відкритого відкриття» (Open Discovery Process, ODP), що є відкритим для якомога ширшого кола стейкгольдерів та із застосуванням широкого спектру інструментів співворчості/співтворення нових знань. Зроблено висновок, що методологія смарт-спеціалізації підкреслює вирішальну роль ключових стейкгольдерів та «амбасадорів» як під час визначення пріоритетних сфер розвитку території, так на етапі впровадження. Також необхідно враховувати, що успішно апробований в країнах і регіонах ЄС підхід EDP «знизу догори» вимагає ретельного управління та планування. Тому, в умовах правового режиму воєнного стану та повоєнного відновлення України зазначене потребує суттєвих зусиль щодо розвитку відповідних складових професійної компетентності залучених представників стейкгольдерів та забезпечення відповідного консультативного і методичного супроводу з боку експертної та академічної спільнот.

Ключові слова: публічне управління, місцеве самоврядування, врядування, стратегічне управління, смарт-спеціалізація, регіональний розвиток, стейкгольдері, дослідження та інновації, ЄС, партисипативне управління.

The article highlights the methodology and best European practices for implementing the entrepreneurial discovery process as a key element of smart specialisation. It emphasises that one of the key elements in developing smart specialisation strategies is an interactive process of joint identification by stakeholders of the region's areas of specialisation and priorities for investment in research and innovation to transform the regional economy. This process has been defined as the «Entrepreneurial Discovery Process» (EDP), which should be based on an evidence-based and co-creational approach. It has been noted that the subjects of EDP are 'knowledge creators' representing enterprises and business structures, research organisations, higher education institutions, public administration bodies and other organisations. Over the years of its implementation, the EDP concept has been expanded: it is now considered a continuous «Open Discovery Process» (ODP), which is open to the widest possible range of stakeholders and uses a wide range of tools for co-creation of new knowledge. It has been concluded that the smart specialisation methodology emphasises the decisive role of key stakeholders and «ambassadors» both in identifying priority areas for territorial development and at the implementation stage. It should also be noted that the bottom-up EDP

approach, which has been successfully tested in EU countries and regions, requires careful governance and planning. Therefore, in the context of the legal regime of martial law and post-war recovery in Ukraine, this calls for significant efforts to develop appropriate professional competencies among the stakeholders involved and to ensure appropriate advisory and methodological support from the expert and academic communities.

Key words: *public administration, local self-government, governance, strategic management, smart specialisation, regional development, stakeholders, research and innovation, EU, participatory governance.*

Актуальність проблеми. Метою підходу смарт-спеціалізації, що поширюється Європейським Союзом з 2008 року, є розроблення регіональних стратегій розвитку нової якості (Чикаренко, Маматова, 2022). Смарт-спеціалізація взаємопов'язана з Політикою згуртованості ЄС (EU Cohesion Policy), яка є основним інвестиційним інструментом на європейському рівні. Її загальна мета полягає у зменшенні розриву між державами-членами та їх регіонами. Економічна та фінансова криза 2008 року спричинила зростання безробіття, бідності та соціальної ізоляції, і Політика згуртованості була запропонована як інструмент для реалізації «Стратегії ЄС 2020», спрямованої на підтримку переходу до смартизованого, сталого та інклюзивного зростання в Європі. На думку експертів, як політичний підхід, S3 сприяє ефективному, результативному та синергетичному використанню суспільних ресурсів для підтримки інноваційного потенціалу ЄС, а також спільному створенню (co-creation) регіональних програм розвитку спільно із місцевими стейкхолдерами (European Committee of the Regions: Commission for Social Policy, Education, Employment, Research and Culture et al, 2023).

Одним з ключових елементів під час розроблення і подальшої імплементації стратегій смарт-спеціалізації є співпраця стейкхолдерів (процес підприємницького відкриття / entrepreneurial discovery process, EDP) (Przeor, Gianelle, Kyriakou, Cohen, 2013; European Committee of the Regions: Commission for Social Policy, Education, Employment, Research and Culture et al, 2023). EDP також визначений базовим елементом Умови Європейського фонду регіонального розвитку (ERDF Enabling Condition) «Ефективне управління національною або регіональною стратегією смарт-спеціалізації» на період 2021-2027 років (Perianez-Forte & Wilson, 2021). Підкреслюючи важливість EDP для результативності стратегування на засадах смарт-спеціалізації, провідні експерти Європейської Комісії констатують, що «навіть після багатьох років впровадження реалізація процесу підприємницького відкриття залишається непростим завданням для більшості європейських регіонів і країн» (Perianez-Forte & Wilson, 2021, p. 4).

Із отриманням Україною у 2022 році статусу кандидата в члени ЄС актуалізувалася низка

потреб: необхідність поширення методології, інструментів та найкращих практик ЄС у сфері смарт-спеціалізації в Україні на всіх рівнях публічного управління; необхідність розвитку компетентностей та навичок учасників процесів регіонального та місцевого розвитку у використанні інструментів, зокрема, щодо взаємодії у процесі підприємницького відкриття під час розроблення й впровадження стратегій смарт-спеціалізації. У Методичних рекомендаціях щодо застосування смарт-спеціалізації на регіональному рівні визначення процесу підприємницького відкриття нормативно закріплене, а серед етапів визначення пріоритетів смарт-спеціалізації регіонів виокремлено Етап 2 «Процес підприємницького відкриття та визначення пріоритетів смарт-спеціалізації» (Міністерство економіки України, 2024, Червень 10, с. 6-8).

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Об'єднаним дослідницьким центром Європейської Комісії (Joint Research Centre, JRC) в останні два десятиріччя сформовано методологічні засади смарт-спеціалізації, зокрема відповідні принципи, підходи, методи та реалізації процесу підприємницького відкриття – у репозиторії JRC є доступ до понад 9000 текстових документів, які релевантні запиту «entrepreneurial discovery process, EDP» (European Commission: Joint Research Centre, n.d.). Серед провідних досліджень даної предметної сфери визначимо роботи F. Bisogni, D. Bole, C. Cohen, P. A. David, S. Fontana, D. Foray, C. Gianelle, F. Guzzo, B. Hall, F. B. Hegyi, D. Kyriakou, M. Laranja, E. Marinelli, K. Mieszkowski, I. Perianez-Forte, A. Rainoldi, R. Reimeris, M. Przeor, N. Radovanovic, R. Renwick, J. Wilson.

Методологічні засади та інструменти реалізації EDP деталізовано у публікаціях «Implementing smart specialisation: a handbook» (Przeor, Gianelle, Kyriakou, Cohen, 2013) та «Assessing smart specialisation – The entrepreneurial discovery process» (Perianez-Forte, Wilson, 2021). У 2024 році опубліковано настанови щодо впровадження EDP як частини діалогу зі стейкхолдерами у процесах розроблення і впровадження S3 в країнах розширення ЄС та країнах-сусідах ЄС (Radovanovic, Bole, 2024). В Україні коло наукових публікацій за напрямом EDP є вкрай обмеженим (Березняк,

Рожкова, 2020; Швець, Шевцова, 2020; Назарко, Баришнікова, Марущак, 2023).

З огляду на зазначене, **метою статті** є висвітлення особливостей методології і кращих європейських практик реалізації процесу підприємницького відкриття як ключового елементу смарт-спеціалізації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Дослідження та інновації є ключовими для сталого та розумного економічного перетворення. Вони мають центральне значення для основних цілей ЄС, таких як зелений та цифровий перехід. Саме тому в 2010 році Європейська комісія закликала національні та регіональні уряди розробити стратегії смарт-спеціалізації (Smart Specialisation Strategies, S3) для досліджень та інновацій (Research and Innovation, R&I), щоб заохотити всі європейські регіони відкрити для себе свої конкурентні переваги. Завдяки смарт-спеціалізації дослідження та інновації вперше стали основними інструментами регіонального розвитку. Більше ніж через десять років ця концепція міцно закріпилася в регіональній політиці ЄС. Участь, визначення пріоритетів та локалізація (Participation, Prioritisation and Localisation), які є основними «стовпами S3» (the key pillars of S3), були повністю інтегровані в практику регіонального розвитку (Directorate-General for EU regional and urban policy, n.d.).

Смарт-спеціалізація суттєво змінила підхід європейських регіонів до розроблення власних інноваційних стратегій, посиливши співпрацю на всіх рівнях, що знайшло відображення у методології розроблення S3 як типового процесу із етапами та контрольними точками, де наступний етап не повинен починатися, доки не буде завершено попередній. Процес поділяється на п'ять фаз, що складаються з семи етапів, які ведуть до розроблення та офіційного затвердження першого стратегічного документа S3 (рис. 1).

EDP є п'ятим етапом в процесі розроблення S3. Критично важливі дані, необхідні для EDP, повинні надходити з перших чотирьох етапів розроблення S3, а саме:

- аналіз стратегічних мандатів повинен дати відповіді на питання: чи документ S3, а отже, і EDP, реалізується на національному чи регіональному рівні; яке місце займає смарт-спеціалізація в політичному ландшафті; яким чином вона пов'язана з іншими відповідними національними/регіональними політиками та стратегіями розвитку;

- кількісний та якісний аналіз мають надати попередній перелік пріоритетних сфер для EDP (preliminary priority domains), попередній перелік ключових стейкхолдерів для кожної пріоритетної сфери та пріоритети ключових стейкхолдерів щодо майбутнього процесу EDP (Radovanovic, Bole, 2024, p. 6).

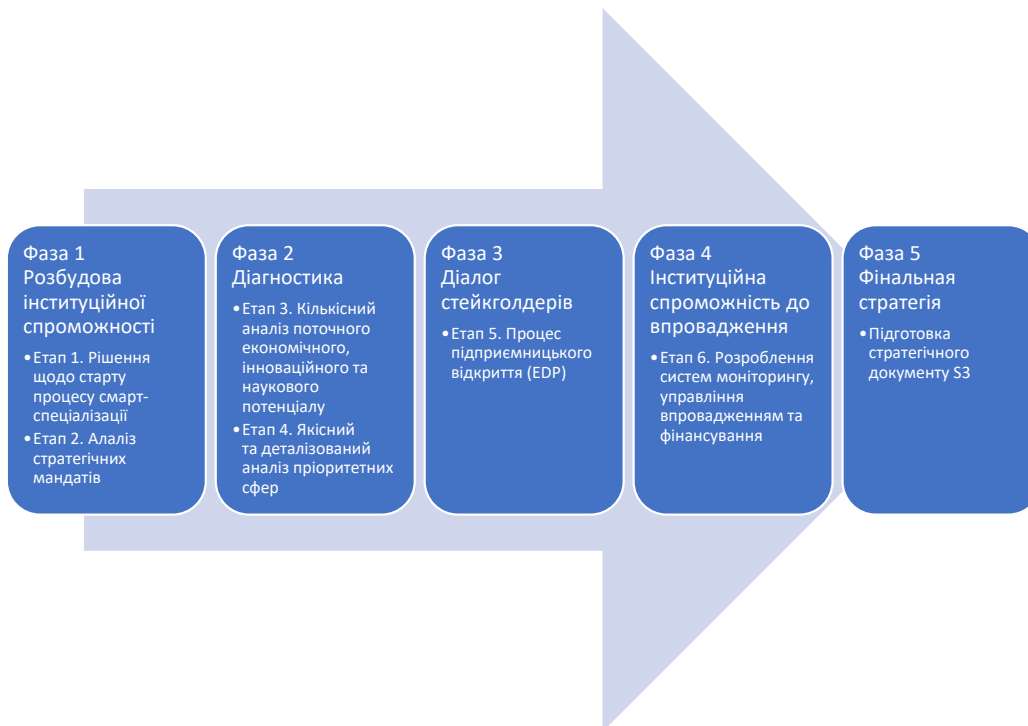


Рис. 1. Процес розроблення S3 відповідно до методології проектування S3 (Radovanovic, Bole, 2024, p. 7)

Відповідно до концепції S3, EDP складається з шести підетапів (табл. 1).

За результатами огляду кращих практик проєктування S3, зокрема, описаних і проаналізованих у публікаціях останніх років, які охоплюють обидва цикли стратегічного планування на засадах смарт-спеціалізації в ЄС (Perianez-Forte, Guzzo, Hegyi, Gianelle, 2021; Laranja, Perianez-Forte, Reimeris, 2022; Reimeris, Laranja, 2024), важливо акцентувати, що у першому циклі стратегічного планування (2014-2020) EDP розглядався як безперервний інтерактивний процес між органами публічного управління та стейкхолдерами інноваційної системи. Цей процес був ключовим для

визначення та подальшого супроводу пріоритетних сфер та перспективних проєктів і заходів у цих сферах. У контексті нового (другого) циклу S3 в ЄС (2021-2027) «процеси відкриття» залишаються важливою складовою всього процесу трансформації до зеленого та цифрового суспільства. Однак, експерти визначають потребу розмежувати різні типи процесів «відкриття» (табл. 2).

До новітніх інструментів взаємодії стейкхолдерів у процесах «спільного відкриття» (co-discovery process) належать (Laranja, Perianez-Forte, Reimeris, 2022): лабораторії вироблення політики (policy labs); екосистеми відкритих інновацій, що орієнтовані на потреби користувачів та інтегру-

Таблиця 1

Складові процесу підприємницького відкриття

Підетап	Зміст
Навчання EDP	Навчання координаторів та фасилітаторів EDP зазвичай підтримується JRC і призначене для підготовки команд національних координаторів та фасилітаторів (модераторів) семінарів EDP. Координатори представляють національні команди з смарт-спеціалізації, а фасилітатори – це досвідчені модератори з досвідом роботи в бізнес-секторі
Визначення стейкхолдерів для кожної пріоритетної сфери	Для кожної пріоритетної сфери мають бути визначені відповідні стейкхолдери. До них належать ключові учасники ланцюгів створення вартості, інноваційні компанії, учасники кластерів, торгові палати та інші бізнес-асоціації, дослідники та організації з суміжних галузей. Ключових стейкхолдерів певної сфер можна визначити за допомогою кабінетних досліджень та інтерв'ю або більш об'єктивного мережевого аналізу наукової та інноваційної співпраці
План та робочі правила EDP	Перед офіційним запуском EDP слід визначити чіткі правила участі та процесу прийняття рішень. Вони повинні бути доведені до відома членів робочих груп разом із запрошенням або на першому засіданні. Оскільки EDP уміщує серію семінарів, які часто організуються в різних регіонах, слід розробити план і довести його до відома учасників
Визначення робочих груп EDP	Робочі групи повинні добре представляти ланцюги створення вартості, визначені під час якісного аналізу для кожної пріоритетної сфери, дослідників з відповідних галузей, інтермедіаторів та органи публічного управління, що активно працюють у пріоритетній сфері. Представники бізнесу повинні становити щонайменше 50% учасників кожної робочої групи
Семінари EDP	Для кожної пріоритетної сфери слід організувати серію семінарів. Результатами семінарів EDP є: стартова конференція EDP, на якій представлені всі пріоритетні галузі (1); SWOT-аналіз (2); бачення майбутнього та остаточна назва пріоритетної сфери (3), а також цілі та заходи комплексу політик із показниками (4)
Внесок EDP у S3	Результати EDP повинні стати основним внеском у стратегію смарт-спеціалізації. Координатори та фасилітатори мають співпрацювати, щоб надати письмові звіти із висновками за кожним семінаром та провести консультації з учасниками

Джерело: складено авторами за матеріалами (Radovanovic, Vole, 2024, p. 7).

Таблиця 2

Оновлений підхід до процесу підприємницького відкриття у другому циклі S3 в ЄС (2021-2027)

Етап EDP	Зміст	Очікувані результати
Початкове «відкриття» /Initial «discovery»	Процес, подібний до «традиційного» EDP, що використовується для визначення пріоритетних сфер. Більш широке залучення учасників до процесу участі служить для вибору соціально-технічної системи (систем), узгодження спільних намірів та спільного відкриття консенсусних напрямків для дослідження змін систем (прийнятних шляхів).	Встановлює «напрямки» та «бачення» («directions» and «visions»)
Спільне відкриття /Co-discovery process	Спільне визначення конкретних проблем-викликів (co-define specific problem-challenges) на нижчих рівнях деталізації в рамках кожного напрямку змін	Формування нових партнерств, орієнтованих на відповіді щодо наявних викликів, з різними групами стейкхолдерів та відповідними експериментальними просторами та діяльністю

Джерело: складено авторами за матеріалами (Laranja, Perianez-Forte, Reimeris, 2022; Reimeris, Laranja, 2024).

ють дослідження та інновації через співтворчість у реальному середовищі (living labs); експерименти з прототипування та дизайну (prototyping and design experiments); соціальні експерименти (societal experiments); експерименти з інструментами політики (policy instruments experiments).

За результатами першого циклу стратегічного планування на засадах смарт-спеціалізації (2014-2020) з метою сприяння посиленню політичного потенціалу для управління процесами трансформації на системному рівні та посилення впливу на регіональному рівні JRC започаткував ініціативу «Партнерства для регіональних інновацій» (Partnerships for Regional Innovation, PRI), яка вже закріплена в політичній структурі ЄС, підтримуючи реалізацію Європейської зеленої угоди (European Green Deal), програми «Горизонт Європа» (Horizon Europe), Політики згуртованості (Cohesion policy) та програми «Наступне покоління ЄС» (Next Generation EU) (Laranja, Perianez-Forte, Reimeris, 2022).

У межах концепції PRI одним з трьох «програмних блоків» є «відкритий процес відкриття» (Open Discovery Process, ODP), реалізація якого базується на попередньому досвіді з EDP, і має на меті переосмислити існуючі підходи до партисипативного управління, створені протягом попереднього періоду 2014-2020 років (Pontikakis et al, 2022; Laranja, Perianez-Forte, Reimeris, 2022). Зокрема, імплементується альтернативна ідея організації процесів відкриття «місцевими місцями» (local missions) – багатосторонніми партнерствами з інновацій, орієнтованими на виклики (Challenge-Oriented Innovation Partnerships, CHOIR), а з точки зору публічного управління – міжвідомчими партнерствами задля реагування на специфічні територіальні виклики, з метою досягнення системних змін у встановлені терміни.

Висновки і перспективи подальших досліджень.

1. Одним з ключових елементів розроблення стратегій смарт-спеціалізації є інтерактивний процес спільного визначення стейкхолдерами сфер спеціалізації регіону та пріоритетів для інвестицій у дослідження та інновації для трансформації регіональної економіки. Цей процес було визначено як «Процес підприємницького відкриття» (EDP), який має базуватися на підході, що ґрунтується на фактичних даних та співтворенні (evidence-based and co-creational approach).

2. Суб'єктами EDP є «творці знань» (knowledge creators), які представляють підприємства та бізнес-структури, дослідницькі організації, заклади вищої освіти, органи публічного управління та інші організації. За роки свого застосування концепція EDP була розширена: наразі його розглядають як безперервний «процес відкритого відкриття» (Open Discovery Process, ODP), що є відкритим для якомога ширшого кола стейкхолдерів та із застосуванням широкого спектру інструментів співтворчості/співтворення нових знань.

3. Методологія смарт-спеціалізації підкреслює вирішальну роль ключових стейкхолдерів та «амбасадорів» як під час визначення пріоритетних сфер розвитку території, так на етапі впровадження. Також необхідно враховувати, що успішно апробований в країнах і регіонах ЄС підхід EDP «знизу догори» вимагає ретельного управління та планування. Тому, в умовах правового режиму воєнного стану та повоєнного відновлення України зазначене потребує суттєвих зусиль щодо розвитку відповідних складових професійної компетентності залучених представників стейкхолдерів та забезпечення відповідного консультативного і методичного супроводу з боку експертної та академічної спільнот.

REFERENCES:

1. Chikarenko, I., & Mamatova, T. (2022). Smart-spetsializatsiia v ramkakh reformovanoi Polityky zghurtovanosti Yevropeiskoi Komisii: novi priorytety ta vyklyky [Smart specialisation in the framework of the reformed Cohesion Policy of the European Commission: new priorities and challenges]. *Dnipro Scientific Journal of Public Administration, Psychology, Law*, (6), 91-99. <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.6.14> [in Ukrainian].
2. European Committee of the Regions: Commission for Social Policy, Education, Employment, Research and Culture, Fondazione FORMIT, Trilateral Research Limited, Bisogni, F., Renwick, R., & Fontana, S. (2023). *The future of regional smart specialisation strategies: sustainable, inclusive and resilient*, European Committee of the Regions. <https://data.europa.eu/doi/10.2863/89427>.
3. Przeor, M., Gianelle, C., Kyriakou, D., & Cohen, C. (Eds.). (2016). *Implementing smart specialisation : a handbook*, Luxembourg: Publications Office of the European Union. <https://data.europa.eu/doi/10.2791/61039>.
4. Perianez-Forte, I., & Wilson, J. (2021). *Assessing Smart Specialisation: The Entrepreneurial Discovery Process*. EUR 30709 EN, Luxembourg: Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2760/559139>.
5. Ministry of Economy of Ukraine. (2024, June 10). Pro zatverdzhennia Metodychnykh rekomendatsii shchodo zastosuvannia smartspetsializatsii na rehionalnomu rivni : Nakaz № 14563 [On approval of Methodological recommendations on the application of smart specialization at the regional level: Order № 14563]. <https://me.gov.ua/view/292a29d8-4871-4798-80cc-4917c1539ec3> [in Ukrainian].

6. European Commission: Joint Research Centre. (n.d.). *JRC Publications Repository*. <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/>.
7. Radovanovic, N., & Bole, D. (2024). *Guidelines for the stakeholder dialogue in the process of designing and implementing smart specialisation strategies in the EU enlargement and neighbourhood region*, Luxembourg : Publications Office of the European Union. <https://data.europa.eu/doi/10.2760/498191>.
8. Bereznyak, N. V., & Rozhkova, K. V. (2020). Protseś pidpriemnytskoho vidkryttia v konteksti rehionalnoi smart-spetsializatsii: deiaki teoretychni ta kontseptualni aspekty [The process of entrepreneurial discovery in the context of regional smart specialization: some theoretical and conceptual aspects]. *Science, technologies, innovations*, (1), 42-48. <http://doi.org/10.35668/2520-6524-2020-1-06> [in Ukrainian].
9. Shvets, N., & Shevtsova, H. (2020). Rozvytok pidpriemnytstva ta ioho rol u realizatsii pidkhotu smart-spetsializatsii v Ukraini [Entrepreneurship development and its role in implementing the smart specialization approach in Ukraine]. *Economic Herald of the Donbas*, (2), 53-66. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2020-2\(60\)-53-66](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2020-2(60)-53-66) [in Ukrainian].
10. Nazarko, S., Baryshnikova, V., & Marushchak, S. (2023). Smart-spetsializatsiia Ukrainy v perspektyvi povoiennoho vidnovlennia [Smart-specialization of Ukraine in the perspective of post-war recovery]. *International scientific journal «Internauka»*. Series: «Economic sciences», (7), 60-65. <http://doi.org/10.35668/2520-6524-2020-1-06> [in Ukrainian].
11. Directorate-General for EU regional and urban policy. (n.d.). *About S3*. https://ec.europa.eu/regional_policy/policy/communities-and-networks/s3-community-of-practice/about_en.
12. Perianez-Forte, I., Guzzo, F., Hegyi, F. B., & Gianelle, C. (Eds.). (2021). *Assessing smart specialisation : case studies on smart specialisation : programming period 2014-2020*, Luxembourg: Publications Office of the European Union. <https://data.europa.eu/doi/10.2760/815309>.
13. European Committee of the Regions, Laranja, M., Perianez-Forte, I., & Reimeris, R. (2022). *Discovery processes for transformative innovation policy : lessons learned from the entrepreneurial discovery process (EDP) practice*, Luxembourg: Publications Office of the European Union. <https://data.europa.eu/doi/10.2760/763572>.
14. Reimeris, R., & Laranja, M. (2024). *Discovery-oriented innovation and industrial policies : insights from five regions about open discovery processes*, Luxembourg : Publications Office of the European Union. <https://data.europa.eu/doi/10.2760/167979>.
15. Pontikakis, D., González Vázquez, I., Bianchi, G., Ranga, M., Marques Santos, A., Reimeris, R., Mifsud, S., Morgan, K., Madrid, C., Stierna, J. (2022). *Partnerships for Regional Innovation – Playbook*, EUR 31064 EN, Luxembourg: Publications Office of the European Union. <https://data.europa.eu/doi/10.2760/775610>.

Публікацію підготовлено в межах реалізації проєкту «Смарт-спеціалізація: поширення досвіду європейських регіонів та громад» («Smart Specialisation: Spreading the Experience of European Regions and Communities») – 101127333 – EU-SMART – ERASMUS-JMO-2023-HEI-TCH-RSCH.

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them.