

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**
**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

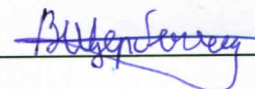
ЩЕРБИЧ ВОЛОДИМИР ВАСИЛЬОВИЧ

УДК: 334.72:332.1

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИМ ПОТЕНЦІАЛОМ
РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ**

дисертації на здобуття ступеня доктора філософії
спеціальністю 073 Менеджмент
галузі знань 07 Управління та адміністрування

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

 Щербич В.В.

Науковий керівник:
Погрішук Борис Васильович,
доктор економічних наук, професор,
заслужений працівник освіти України

Тернопіль – 2026

АНОТАЦІЯ

Щербич В.В. Управління підприємницьким потенціалом регіонального розвитку. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю спеціальністю D3 менеджмент, галузі знань D бізнес, адміністрування та право. – Західноукраїнський національний університет, Тернопіль, 2026.

У дисертаційній роботі підприємницький потенціал розглядається як сукупність наявних ресурсів, можливостей, знань, умінь, мотиваційних чинників, що забезпечують здатність суб'єктів господарювання започатковувати та ефективно вести підприємницьку діяльність в умовах певного регіону. До складу підприємницького потенціалу належать людський капітал, фінансові та матеріально-технічні ресурси, інфраструктура підтримки підприємництва, а також рівень інноваційної культури та підприємницької ініціативи, що формується на основі визначення формотворчих складових та відображає взаємозв'язок між елементами інституційного та організаційно-економічного забезпечення.

Сучасні вимоги до формування ефективної системи управління регіональним розвитком зумовлюють зміни підходів та принципів щодо їх практичної реалізації. Важливість налагодження ефективної системи управління регіональним розвитком є запорукою результативного формування підприємницького потенціалу в складних умовах ведення господарської діяльності. Визначено, що ефективність управління підприємницьким потенціалом регіону є багатогранним явищем, що охоплює стратегії, інститути, ресурси, людський капітал та партнерство. Вона вимагає від керівників на регіональному рівні управління не лише компетентності, але й стратегічного бачення, вміння формувати нову якість економічного середовища та підтримувати підприємців в умовах постійних змін. Саме через розвиток підприємництва регіони здатні реалізувати власний економічний

потенціал, посилити соціальну стабільність і сприяти сталому розвитку держави загалом.

Для ефективного управління регіональним розвитком та створення умов для зростання підприємництва необхідне застосування сучасного методичного інструментарію. У роботі запропоновано та обґрунтовано методичні засади дослідження підприємницько-орієнтованого інституційного середовища на регіональному рівні, що дозволяє комплексно визначати вплив інституційних факторів на розвиток підприємництва та надає можливість застосування інноваційних підходів до управління підприємницьким потенціалом регіонального розвитку, які базуються на адаптивності, інтеграції ресурсів та орієнтації на стале зростання в сучасних соціально-економічних умовах.

Державний функціонально-регуляторний вплив визначено провідним чинником у формуванні підприємницького потенціалу, що забезпечує узгодженість нормативно-правової бази, розвиток освітньо-інноваційної інфраструктури та стимулювання економічної активності. Формування сприятливого підприємницького клімату також передбачає створення відповідних соціальних умов, які спрямовуються на утвердження підприємницької культури, що дозволяє не лише активізувати ділову ініціативу, а й забезпечити її сталість в умовах трансформаційної економіки.

Доведено, що поєднання оцінювального та управлінського компонентів у межах єдиної методики створює передумови для формування цілісної системи управління підприємницьким потенціалом регіонального розвитку в сучасних умовах. Узагальнення напрямів оцінки підприємницького потенціалу за ключовими складовими: фінансовим, інфраструктурним, інноваційним, трудовим та управлінським дає змогу проведення комплексної оцінки на основі багатовимірних показників з метою визначення об'єктивного стану розвитку підприємницького потенціалу регіону.

Дослідженням встановлено, що підприємницьке середовище Вінницької області характеризується високою питомою вагою малого та мікробізнесу, зосередженого у сферах торгівлі, транспорту та ІТ. Сільське господарство

залишається провідною галуззю економіки області, але не охоплює широкого спектру малих ініціатив у форматі ФОП. Нерівномірність розподілу підприємницької активності між секторами вказує на потребу в стимулюванні розвитку сфери послуг, інноваційної та науково-технічної діяльності. Розвиток малого бізнесу в ІТ-сфері демонструє перспективність цієї галузі для подальших регіональних ініціатив, зокрема – у напрямі цифровізації економіки.

Концептуальна модель забезпечення розвитку підприємницького потенціалу на регіональному рівні розроблена з урахуванням стратегічних пріоритетів розвитку Вінницької області. Обґрунтовано її цільову основу, складові функціонального забезпечення, елементи стимулювання, територіальну децентралізацію розвитку, рівень об'єднаних територіальних громад та очікувані результати, до яких належать: зростання кількості суб'єктів підприємництва; активізацію інвестиційних процесів; підвищення рівня зайнятості; зростання інноваційної спроможності бізнесу; посилення експортного потенціалу.

У дослідженні доведено, що управління підприємницьким потенціалом на регіональному рівні забезпечує досягнення системних ефектів, які виходять за межі економіки і охоплюють соціальну, організаційну та інституційну сфери. Їхній синергетичний вплив створює підґрунтя для формування нової моделі регіонального розвитку, заснованої на принципах інклюзивності, сталості та інноваційності. У цьому контексті цифровізація виступає не лише засобом оптимізації процесів, а фундаментом для якісно нової моделі управління, що дозволяє гнучко реагувати на виклики часу та забезпечувати стійкий розвиток регіонального підприємництва.

Обґрунтовано, що цифровізація бізнесу на регіональному рівні є структурною трансформацією взаємодії всіх учасників регіонального ринку, що передбачає зміну традиційних форм співпраці, способів доступу до ресурсів, каналів комунікації та механізмів створення доданої вартості. Така трансформація охоплює не лише внутрішні процеси підприємств, але й

міжсекторну взаємодію, налагодження цифрових платформ між бізнесом, органами влади, науковими установами та суспільством.

Додведено, що управління підприємницьким потенціалом вимагає стратегічного підходу, розвитку людського капіталу, підтримки інноваційної діяльності та міжсекторального партнерства. Ефективне управління має базуватись на впровадженні інструментів smart-спеціалізації, публічно-приватному партнерстві та підвищенні ролі інституцій підтримки підприємництва. Відтак, успішне управління підприємницьким потенціалом є основою економічного зростання, посилення регіональної конкурентоспроможності та реалізації соціально-економічних пріоритетів. Формування сприятливого бізнес-клімату, орієнтація на інновації та підтримка локальних ініціатив дозволять регіону зміцнити рівень конкурентоспроможності та досягти сталого розвитку.

Ключові слова: підприємницький потенціал, управління, підприємництво, регіональний розвиток, економічний потенціал, інноваційний потенціал, інноваційні рішення, децентралізація, діджиталізація, ефективність, інвестиції, інновації, сталий розвиток.

ANNOTATION

Shcherbych V.V. Management of entrepreneurial potential of regional development. – Qualification work on the rights of the manuscript.

The dissertation for obtaining the scientific degree of Doctor of Philosophy in specialty D3 management, knowledge areas D business, administration and law. – West Ukrainian National University, Ternopil, 2025.

In the dissertation work, entrepreneurial potential is considered as a set of available and hidden resources, opportunities, knowledge, skills and motivational factors that ensure the ability of business entities to initiate and effectively conduct entrepreneurial activity in the conditions of a certain region. The composition of entrepreneurial potential includes human capital, institutional environment, financial and material and technical resources, infrastructure to support

entrepreneurship, as well as the level of innovative culture and entrepreneurial initiative, which is formed on the basis of determining the formative components and reflects the relationship between the elements of institutional and organizational and economic support.

Modern requirements for the formation of an effective regional development management system lead to changes in approaches and principles for their practical implementation. The importance of establishing an effective regional development management system is the key to the effective formation of entrepreneurial potential in difficult conditions of conducting economic activity. It is determined that the effectiveness of managing the entrepreneurial potential of the region is a multifaceted phenomenon that encompasses strategies, institutions, resources, human capital and partnership. It requires regional managers not only competence, but also strategic vision, the ability to shape a new quality of the economic environment and support entrepreneurs in conditions of constant change. It is through the development of entrepreneurship that regions are able to realize their own economic sovereignty, strengthen social stability and contribute to the sustainable development of the state as a whole.

For effective management of regional development and creation of conditions for growth of entrepreneurship it is necessary to use modern methodological tools. The paper proposes and substantiates methodological principles for studying the entrepreneurial-oriented institutional environment at the regional level, which allows for a comprehensive determination of the influence of institutional factors on the development of entrepreneurship and provides the opportunity to apply innovative approaches to managing the entrepreneurial potential of regional development, which are based on adaptability, integration of resources and orientation towards sustainable growth in modern socio-economic conditions.

State functional and regulatory influence is determined as the leading factor in the formation of entrepreneurial potential, ensuring the coherence of the regulatory framework, the development of educational and innovative infrastructure and the stimulation of economic activity. The formation of a favorable

entrepreneurial climate also involves the creation of appropriate social conditions that contribute to the establishment of an entrepreneurial culture, which allows not only to activate business initiative, but also to ensure its sustainability in the conditions of a transformational economy.

It is proven that the combination of evaluation and management components within a single methodology creates the prerequisites for the formation of a holistic system for managing the entrepreneurial potential of regional development in modern conditions. Generalization of the areas of entrepreneurial potential assessment by key components: financial, infrastructure, innovation, labor and management allows for a comprehensive assessment based on multidimensional indicators in order to obtain an objective picture of the level of development of the entrepreneurial potential of the region.

The study found that the business environment of Vinnytsia region is characterized by a high proportion of microbusiness, concentrated in the areas of trade, transport and IT. Agriculture remains the leading sector of the regional economy, but does not cover a wide range of small initiatives in the format of individual entrepreneurs. The uneven distribution of entrepreneurial activity between sectors indicates the need to stimulate the development of the service sector, innovation and scientific and technical activities. The development of small businesses in the IT sector demonstrates the prospects of this industry for further regional initiatives, in particular in the direction of digitalization of the economy.

The conceptual model for ensuring the development of entrepreneurial potential at the regional level was developed taking into account the strategic priorities for the development of Vinnytsia region. Its target basis, components of functional support, elements of stimulation, territorial decentralization of development, the level of united territorial communities and expected results are substantiated, which include: an increase in the number of business entities; activation of investment processes; an increase in the level of employment; an increase in the innovative capacity of business; strengthening of export potential.

The study proves that the management of entrepreneurial potential at the

regional level ensures the achievement of systemic effects that go beyond the economy and cover the social, organizational and institutional spheres. Their synergistic impact creates the basis for the formation of a new model of regional development based on the principles of inclusiveness, sustainability and innovation. In this context, digitalization is not only a means of optimizing processes, but also the foundation for a qualitatively new management model that allows you to flexibly respond to the challenges of the time and ensure the sustainable development of regional entrepreneurship. It is substantiated that the digitalization of business at the regional level is a structural transformation of the interaction of all participants in the regional market, which involves changing traditional forms of cooperation, methods of access to resources, communication channels and mechanisms for creating added value. Such a transformation covers not only the internal processes of enterprises, but also intersectoral interaction, the establishment of digital platforms between business, government bodies, scientific institutions and society.

It is proved that the management of entrepreneurial potential requires a strategic approach, development of human capital, support of innovative activity and intersectoral partnership. Effective management should be based on the implementation of smart specialization tools, public-private partnership and increasing the role of entrepreneurship support institutions. Therefore, successful management of entrepreneurial potential is the basis of economic growth, strengthening regional competitiveness and implementation of socio-economic priorities. Formation of a favorable business climate, orientation on innovations and support of local initiatives will allow the region to strengthen the level of competitiveness and achieve sustainable development.

Keywords: entrepreneurial potential, management, entrepreneurship, regional development, economic potential, innovation potential, innovative solutions, decentralization, digitalization, efficiency, investments, innovations, sustainable development.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ:

Статті у наукових періодичних виданнях інших держав та у виданнях України, які включено до міжнародних наукометричних баз:

1. Volodymyr Shcherbych, Borys Pohrishchuk, Sergiy Nadvynychnyu, Natalia Dobizha, Oleg Pohrishchuk. Innovative Priorities for the Development of Integrated Forms of Entrepreneurship at the Regional Level. (Інноваційні пріоритети розвитку інтегрованих форм підприємництва на регіональному рівні). WSEAS Transactions on Environment and Development, ISSN / E-ISSN: 1790-5079 / 2224-3496, Volume 19, 2023, Art. №22, p.254-261. DOI: 10.37394/232015.2023.19.22 (індексується в наукометричних базах Scopus, Web of Science та ін.). (1,0 друк. арк.). Особистий внесок автора: визначено організаційні можливості реалізації інноваційних пріоритетів на регіональному рівні (0,2 друк . арк.).

2. Shcherbych, V., Lytvyn L., Hryhoruk, A., Orlova, V., Serhieieva, O., Riabtsev, G. Entrepreneurship in the Era of the Digital Economy. Neuroeconomic Aspect. BRAIN. Broad Research in Artificial Intelligence and Neuroscience, 2023. 14(4), 228-241. <https://doi.org/10.18662/brain/14.4/502> (індексується в наукометричній базі Web of Science та ін.). (1,0 друк. арк.). Особистий внесок автора: досліджено питання щодо застосуванні цифрових технологій в економічній сфері підприємницької діяльності (0,2 друк. арк.).

Статті у наукових фахових виданнях:

3. Щербич В. В., Погріщук Б.В. Інноваційний потенціал регіонального розвитку в концепції циркулярної економіки. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Економічні науки»*, 2022. № 2 (60). С. 78 - 84. [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2022.2\(60\).78-84](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2022.2(60).78-84). (0,8 друк. арк.). Особистий внесок автора: обґрунтовано потенціал циркулярної економіки для розвитку інноваційного підприємництва (0,4 друк. арк.).

4. Щербич В. В., Погріщук Б.В. Інноваційно-інтегрований підхід до управління підприємницьким потенціалом регіонального розвитку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Економічні науки»*, 2023. Вип.2 (62) С. 90-94. [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2023.2\(62\).90-94](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2023.2(62).90-94). (0,9 друк. арк.). Особистий внесок автора: визначено

чинники забезпечення управління потенціалом регіонального розвитку на основі інноваційно-інтегрованого підходу (0,45 друк. арк.).

5. Щербич, В. В., Погріщук, Б. В., Погріщук, О. Б., Трачук, О. І. Інструменти маркетингового забезпечення продовольчої безпеки регіону. *Вісник соціально-економічних досліджень*. ОНЕУ. 2024. № 1-2 (88-89). С. 35-46. [https://doi.org/10.33987/vsed.1-2\(88-89\).2024.35-46](https://doi.org/10.33987/vsed.1-2(88-89).2024.35-46) (0,8 друк. арк.)
Особистий внесок автора: обґрунтовано принципи встановлення партнерських відносин з громадськими організаціями, підприємцями та управлінськими структурами для розв'язання питань сталої системи продовольчої безпеки регіону (0,3 друк. арк.).

6. Щербич В. В., Погріщук Б. В., Погріщук О. Б. Регіональний економічний потенціал: принципи формування та перспективи розвитку, *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 22. С.42-47. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.22.42> (0,9 друк. арк.). *Особистий внесок автора:* визначено та обґрунтовано систему елементів формування регіонального економічного потенціалу (0,3 друк. арк.).

7. Щербич В. В., Погріщук О.Б., Методологічні аспекти стратегічного управління економічним розвитком на регіональному рівні. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*, 2025. № 5. <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/6545/6638>
<http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.5.92> (0,9 друк. арк.). *Особистий внесок автора:* визначено інструменти стратегічного управління економічним розвитком на регіональному рівні (0,45 друк. арк.).

8. Щербич В. В., Погріщук Б. В., Погріщук О. Б., Мельник Ю. О. Управління інноваційним потенціалом аграрного сектору у забезпеченні сталого розвитку. *Економічний аналіз*. ЗУНУ, 2025. Т. 35. № 3. С. 386-394. <http://econa.org.ua/index.php/econa/ubmissions> <http://doi.org/10.35774/econa> (1,0 друк. арк.). *Особистий внесок автора:* розроблено напрями вдосконалення системи управління інноваційно-інвестиційним забезпеченням підприємств, що сприяють зміцненню потенціалу розвитку (0,25 друк. арк.).

Публікації апробаційного характеру:

9. Щербич В. В. Підприємницький потенціал регіонального розвитку. *Науковий простір України: сучасні виклики та загрози*: зб. матер. Всеукр.

наук.-практ. конф. з міжнар. участю, м. Вінниця, 20-21 жовтня 2022 р.: у 2-х т. Т.1. Ч.2. / За заг. ред. В.І. Мельник. Тернопіль: Крок, 2022. С.168-170.

10. Щербич В. В. Структурні компоненти потенціалу регіонального розвитку. *Актуальні питання економіки, фінансів, менеджменту та права в сучасних умовах*: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Рівне, 10 січня 2023 р.). Рівне: ЦФЕНД, 2023. С.26-27.

11. Щербич В. В., Погріщук Б.В., Ткачук О.І. Продовольча безпека та конкурентоспроможність вітчизняної сільськогосподарської продукції. *Продовольча безпека України в умовах післявоєнного відновлення: глобальні та національні виміри*. Міжнародний форум : доповіді учасників міжнародної науково-практичної конференції, 30-31 травня 2024 р., м. Миколаїв: МНАУ, 2024. С.223-226. DOI 10.31521/978-617-7149-78-0-70

12. Щербич В. В., Погріщук Б.В., Трачук О.І. Маркетинговий потенціал економічного розвитку підприємства. *Сучасні пріоритети розвитку науки та суспільства*: зб. матер. Всеукр. наук.- практ. конф., м. Вінниця, 11-12 квітня 2024 року: у 2-х т. Т.1. Ч.1. / За заг. ред. В.І. Мельник. Тернопіль: Крок, 2024. С.30-33.

13. Щербич В. В., Погріщук О.Б. Оцінка економічного потенціалу в управлінні бізнесом. Стан і перспективи розвитку обліково-інформаційної системи в Україні. : матер. VII Міжнар. наук.-практ. конф., м. Тернопіль, 26-27 вересня 2024 р. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/>

14. Щербич В. В., Погріщук О.Б. Теоретико-методологічні засади формування економічного потенціалу на регіональному рівні. The 9th International scientific and practical conference “*Perspectives of contemporary science: theory and practice*” (October 14-16, 2024) SPC “Sci-conf.com.ua”, Lviv, Ukraine. 2024. С.1231-1237.

15. Щербич В. В., Погріщук Б.В. Підприємницький потенціал у забезпеченні економічного відновлення. *Актуальні питання розвитку науки, економіки та соціуму в умовах війни та повоєнного відновлення*: зб. матер. Всеукр. наук.-практ. конф., м. Вінниця, 16-17 жовтня 2025 р.: у 2-х т. Т.1. Ч.1. / За заг. ред. В.І. Мельник. Тернопіль: Крок, 2025. С.9-12.

ЗМІСТ

ВСТУП	14
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИМ ПОТЕНЦІАЛОМ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ	21
1.1 Поняття, структуризація та інституційне забезпечення підприємницького потенціалу	21
1.2. Механізми управління підприємницьким потенціалом регіонального розвитку	48
1.3. Методичні засади дослідження процесу управління підприємницьким потенціалом регіонального розвитку	65
Висновки до розділу 1	89
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ВІННИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ	91
2.1 Моніторинг формування підприємницького потенціалу регіонального розвитку	91
2.2. Стан і динаміка розвитку підприємницького середовища Вінницької області	104
2.3. Діагностика ефективності управління підприємницьким потенціалом регіонального розвитку на інноваційній основі	122
Висновки до розділу 2	138
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИМ ПОТЕНЦІАЛОМ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ	140
3.1. Стратегічні засади удосконалення управління підприємницьким потенціалом регіонального розвитку	140
3.2. Управління інноваційним розвитком підприємницького потенціалу регіону	162
3.3. Цифровізація як інструмент розвитку регіонального підприємницького потенціалу	185
Висновки до розділу 3	202
ВИСНОВКИ	204
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	207
ДОДАТКИ	225

СПИСОК СКОРОЧЕНЬ

ВВП – Валовий внутрішній продукт

ВРП – Валовий регіональний продукт

ДП – Державне підприємство

ДПП – Державно-приватні партнерства

ЄС – Європейський Союз

ЗВО – Заклад вищої освіти

ІТ – Інформаційні технології

МСБ – Малий та середній бізнес

МОН – Міністерство освіти і науки України

НДР – Науково-дослідна робота

НДДКР – Науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи

ОВА – Обласна військова адміністрація

ОДА – Обласна державна адміністрація

ОТГ – Об'єднана територіальна громада

ІІІ – Прямі іноземні інвестиції

ПІІ – Приватне підприємство

ПІІІ – Публічно-приватне партнерство

РДА – Районна державна адміністрація

РДП – Регіональна державна програма

РР – Регіональний розвиток

СГД – Суб'єкт господарської діяльності

СПД – Суб'єкт підприємницької діяльності

ФОП – Фізична особа-підприємець

ЦНАП – Центр надання адміністративних послуг

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Регіональний розвиток базується на реалізації суспільно-просторових процесів та підприємницькій діяльності. Стратегічними завданнями регіонального розвитку є забезпечення інституційного середовища для економічного зростання, сталого підприємництва, розвитку, самореалізації та підвищення якості життя населення.

Управління підприємницьким потенціалом сприяє регіональному розвитку. Створення нових робочих місць і впровадження інновацій, розвиток нових ринків та форм організації бізнесу відбуваються саме завдяки розвитку підприємництва. Таким чином, управління підприємницьким потенціалом є одним з основних факторів регіонального розвитку, окремих секторів економіки та держави загалом. Сучасні зміни до формування ефективної системи управління підприємницьким потенціалом регіонального розвитку зумовлюють необхідність зміни підходів та принципів щодо їх практичної реалізації. Важливість налагодження ефективної системи управління підприємницьким потенціалом не викликає сумніву та є запорукою результативного функціонування в складних умовах ведення підприємницької діяльності.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Значний внесок у дослідження проблеми формування підприємницького потенціалу та окремих його складових зробили такі науковці, як: Алексеева О. В., Андрійчук О. М., Богацька Н. М., Бутенко А. І., Бойко, В. П., Бондаренко О. А., Васильченко Д. О., Григоренко О.М., Демченко І. В., Дзюба Л. В., Жук М. В., Загородній В. І., Зінченко В. А., Калашник Р. Б., Ковальська Л. Л., Кривокульська Н.М., Оксенюк К. І., Готько Н. М., Ковальчук Н. А., Колісник Д. Ф., Краснокутська Н.Г., Лисенко К. В., Мадзігон В. М., Мельник В. І., Мігай Н. Б., Микитюк Ю.І., Морозов О. С., Нагорний В. В., Нестеренко Г. О., Олійник, Л. Б., Остапенко, Л. Г., Орлов П. М. Погріщук Б. В., Романова Л. І., Савчук А. С., Собко О. М., Усенко Д. С., Хачатрян В. В., Шевчук Л. В. та інші. Проте, на регіональному

рівні розвитку держави наявна значна частина невирішених завдань щодо розробки та забезпечення дієвості механізмів управління підприємницьким потенціалом, що потребує проведення досліджень у даному напрямі.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота виконана відповідно до плану наукових досліджень Західноукраїнського національного університету і є складовою науково-дослідних робіт. Зокрема, у 2026 році прийнято участь у підготовці фундаментального держбюджетного дослідження «Соціально-економічні імперативи циркулярної економіки в умовах війни та післявоєнного відновлення України» (державний реєстраційний номер 01126U002210), у 2025-2026 роках – госпдоговірної науково-дослідної роботи «Удосконалення інноваційного розвитку підприємства» (0125U001359).

Метою роботи є визначення та обґрунтування теоретичних, методичних та практичних аспектів управління підприємницьким потенціалом.

Для досягнення визначеної мети в дисертаційній роботі поставлено такі основні завдання:

- узагальнити теоретичні засади управління підприємницьким потенціалом регіонального розвитку;
- дослідити механізми управління розвитком підприємницького потенціалу;
- удосконалити методичні засади оцінювання управління підприємницьким потенціалом регіонального розвитку;
- провести моніторинг формування підприємницького потенціалу регіонального розвитку;
- проаналізувати стан і динаміку розвитку підприємницького середовища Вінницької області;
- здійснити діагностику ефективності управління підприємницьким потенціалом регіону на інноваційній основі;
- розробити стратегічні напрями удосконалення управління підприємницьким потенціалом регіонального розвитку;

– обґрунтувати вектори цифровізації управління підприємницьким потенціалом регіонального розвитку.

Об'єктом дослідження є процес управління підприємницьким потенціалом регіонального розвитку.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти управління підприємницьким потенціалом регіонального розвитку.

Методи дослідження. Методологічною основою дисертації стали діалектичний підхід до пізнання процесів управління підприємницьким потенціалом регіонального розвитку.

У дисертації застосовано низку спеціальних методів економічного аналізу, а саме: абстрактно-логічний метод для уточнення сутності поняття «підприємницький потенціал» та формування основних положень та висновків щодо управління підприємницьким потенціалом на регіональному рівні. Теоретичне узагальнення стало підґрунтям для критичного розгляду наукових позицій українських і зарубіжних учених щодо чинників формування та способів оцінювання підприємницького потенціалу на регіональному рівні. При вивченні поточного стану і динаміки розвитку підприємницького середовища, а також проведені діагностики ефективності управління підприємницьким потенціалом регіону на інноваційній основі, використано статистико-економічні інструменти. Методи моделювання, SWOT- та PEST- аналізу були застосовані для оцінки привабливості регіону для інвесторів, визначення рівня ефективності управлінських процесів та перспектив зміцнення регіонального середовища й можливостей розвитку підприємництва.

Інформаційна основа дослідження включає чинну законодавчу та нормативну базу, праці вітчизняних і закордонних науковців. Аналіз спирався на офіційні дані Державної служби статистики України, Міністерства економіки, довкілля та сільського господарства України, Вінницької обласної військової адміністрації, відкриті інтернет-джерела.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у системному розвитку теоретико-методичних положень і розробленні практичних

рекомендацій, які сукупно розв'язують наукову проблему управління підприємницьким потенціалом регіонального розвитку. Результати дослідження, що містять наукову новизну, полягають у наступному:

удосконалено:

– концептуальну модель забезпечення розвитку підприємницького потенціалу на регіональному рівні з урахуванням стратегічних пріоритетів Вінницької області на основі обґрунтування її цільової основи, складових функціонального забезпечення, елементів стимулювання та впливу децентралізованого управління, що на відміну від існуючих враховує: результативний вплив зростання кількості суб'єктів підприємництва; активізацію інвестиційних процесів; підвищення рівня зайнятості; зростання інноваційної спроможності бізнесу та посилення експортного потенціалу;

– методику оцінки підприємницького потенціалу регіону, яка на відміну від існуючих передбачає проведення комплексної оцінки за базовими складовими: фінансовою, інфраструктурною, інноваційною, кадровою та управлінською, на основі багатовимірних показників з метою отримання об'єктивної картини рівня розвитку підприємницького потенціалу регіону;

– функціонально-диференціальну систему формування підприємницького потенціалу регіонального розвитку на основі визначення формотворчих складових та відображення взаємозв'язку між елементами інституційного та організаційно-економічного забезпечення розвитку підприємництва й можливостей удосконалення цифрового простору для створення та впровадженні інноваційних бізнес-моделей;

– методичні засади дослідження підприємницько-орієнтованого інституційного середовища, що дозволяє комплексно визначати вплив інституційних факторів на розвиток підприємництва та базується на застосуванні інноваційних підходів до управління підприємницьким потенціалом регіонального розвитку через принципи адаптивності, інтеграції ресурсів та орієнтації на стале зростання;

набули подальшого розвитку:

– систематизація чинників розвитку підприємницького потенціалу, залежно від впливу на економічні, соціальні, інституційно-правові, інфраструктурні, екологічні, територіальні, науково-освітні та інноваційні процеси, що надає можливість використання диференційованого підходу до вибору інструментів управління підприємницьким потенціалом регіонального розвитку;

– напрями функціонально-регуляторного впливу держави як учасника системи управління підприємницьким потенціалом, які на відміну від існуючих систематизовано за виділеними групами впливу, сформованих в межах: нормативно-правового, соціально-економічного, освітньо-інноваційного забезпечення, що дає змогу покращити інституційне середовище підприємництва;

– застосування інноваційно-інтегрованого підходу до управління підприємницьким потенціалом регіонального розвитку, що на відміну від існуючих базується на формуванні регіональної бізнес-екосистеми в умовах цифрових трансформацій взаємодії всіх учасників регіонального ринку з метою підвищення регіональної конкурентоспроможності та посилення соціально-економічних й інституційних ефектів управління підприємницьким потенціалом регіонального розвитку.

Практичне значення одержаних результатів. Використання результатів дисертаційного дослідження у практичній діяльності дасть змогу активізувати розвиток підприємництва шляхом удосконалення управління підприємницьким потенціалом регіонального розвитку.

Основні положення та результати дисертаційної роботи доведено до рівня практичних розробок і рекомендацій, а також прийнято до впровадження:

– Департаментом міжнародного співробітництва та регіонального розвитку Вінницької обласної військової адміністрації, зокрема концептуальну модель забезпечення розвитку підприємницького потенціалу на регіональному рівні з урахуванням стратегічних пріоритетів розвитку

Вінницької області та методика оцінки підприємницького потенціалу, що дає змогу проведення комплексної оцінки розвитку підприємницького потенціалу регіону (довідка № 450/0-1 від 25.03.2026 р.);

– Відділом економічного розвитку та інфраструктури Вінницької районної державної адміністрації, зокрема положення щодо формування системи управління розвитком підприємницького потенціалу й створення сприятливих економічних умов для розвитку бізнесу та соціального середовища на регіональному рівні (довідка № 01-35/489 від 15.04.2026 р.);

– ГО «Вінницький Бізнес Клуб», зокрема пропозиції щодо використання інтегрального підходу до цифровізації бізнесу в регіонах для формування конкурентних переваг на регіональному рівні (довідка № 33/25-26 від 25.03.2026 р.);

– ТОВ «Вінмашпостач», зокрема розробки автора щодо оцінки підприємницького потенціалу за базовими складовими: фінансовою, інфраструктурною, інноваційною, кадровою та управлінською для оцінки розвитку підприємницького потенціалу та цифрового простору у створенні та впровадженні інноваційних бізнес-моделей (довідка № 06/04-01 від 06.04.2026 р.);

– Вінницьким навчально-науковим інститутом економіки Західноукраїнського національного університету при викладанні дисциплін «Підприємництво», «Технологія розробки Start Up», «Управління інноваційною діяльністю та здобувачами освіти при підготовці кваліфікаційних робіт (довідка № 068 від 24.03.2026 р.).

Особистий внесок дисертанта. Дисертаційна робота є завершеним науковим дослідженням. Подані в роботі наукові результати, висновки та рекомендації, одержані автором самостійно. Основні результати дисертації опубліковано у наукових фахових виданнях, а з наукових праць, опублікованих у співавторстві, використані лише ті положення і висновки, які були сформульовані автором особисто.

Апробація результатів дисертації. Основні положення дисертаційної роботи доповідалися на міжнародних і всеукраїнських науково-практичних

конференціях: Всеукраїнській науково-практичній конференції з міжнародною участю «Науковий простір України: сучасні виклики та загрози» (м. Вінниця, 20-21 жовтня 2022 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні питання економіки, фінансів, менеджменту та права в сучасних умовах» (м. Рівне, 10 січня 2023 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Продовольча безпека України в умовах післявоєнного відновлення: глобальні та національні виміри» (м. Миколаїв, 30-31 травня 2024 р.); Всеукраїнській науково-практичній конференції «Сучасні пріоритети розвитку науки та суспільства» (м. Вінниця, 11-12 квітня 2024 р.). VII Міжнародній науково-практичній конференції «Стан і перспективи розвитку обліково-інформаційної системи в Україні» (м. Тернопіль, 26-27 вересня 2024 р.); IX Міжнародній науково-практичній конференції «Перспективи сучасної науки: теорія та практика» (м. Львів, 14-16 жовтня 2024 р.); Всеукраїнській науково-практичній конференції «Актуальні питання розвитку науки, економіки та соціуму в умовах війни та повоєнного відновлення» (м. Вінниця, 16-17 жовтня 2025 р.).

Публікації. Основні положення та результати дисертаційного дослідження викладено в 15 наукових працях, у тому числі: 2 статті, які індексуються в базах даних Web of science (одна з яких, індексується в базі даних Scopus); 6 статей у наукових фахових виданнях України; 7 тез доповідей на наукових конференціях. Загальний обсяг опублікованого матеріалу становить 9,8 друк. арк., з яких особисто авторів належить 3,7 друк. арк.

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 174 найменувань (на 18 сторінках); включає 10 таблиць, 19 рисунків та 5 додатків. Основний текст розміщений на 206 сторінках. Загальний обсяг дисертації становить 242 сторінок комп'ютерного тексту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИМ ПОТЕНЦІАЛОМ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

1.1 Поняття, структуризація та інституційне забезпечення підприємницького потенціалу

Категорія «потенціал» належить до найбільш мінливих і недостатньо досліджених у науковому дискусії. У класичному розумінні, зазвичай під «потенціалом» розуміють:

1) наявні засоби, джерела та запаси, що можуть використовуватись з метою досягнення поставлених завдань;

2) можливості держави, соціуму або індивіда у певній галузі діяльності.

Досить часто термін «потенціал» використовується з метою демонстрації нерозкритих, несформованих або ще матеріалізованих чи невиявлених на даний момент можливостей, що можуть бути інтегровані в реальну форму лише внаслідок реалізації запланованого процесу, або діяльності людини.

Етимологічне значення категорії «потенціал» відображає його походження від латинського слова «potential» («приховані можливості», «сила»). «Потенціал» доцільно трактувати як «засоби, запаси, джерела, що можуть бути використані для здійснення плану, вирішення завдання досягнення певної мети» [78, с.195].

За результатами аналізу розвитку трактувань потенціалу можна виділити такі основні напрями його розуміння [34, с.39]:

1) потенціал – це система матеріальних та трудових факторів (складових та умов), які забезпечують досягнення поставленої мети виробничих процесів;

2) потенціал – це сукупність необхідних для функціонування або розвитку системи різних видів ресурсів;

3) потенціал – це здатність за допомогою сукупності ресурсів економічної системи поставленої перед нею мети.

На думку Стец І. [129, с. 77]: «Мати в наявності необхідні ресурси для організації означає мати у своєму розпорядженні умови та можливості, відповідно до поставленої мети, для власного розвитку й результативного функціонування. Тому, важливо забезпечити високу ефективність функціонування через раціональне і повне використання усіх ресурсів підприємства» [129].

Підприємницький потенціал доцільно розглядати як здатність створювати нові послуги, товари, реалізувати ідеї окремими суб'єктами та організаціями, що можуть забезпечити їх зростання, його розвиток є каталізатором економічного розвитку держави, оскільки саме підприємці впроваджують нові бізнес-моделі, ініціюють створення стартапів і забезпечують формування нових робочих місць.

Процес створення підприємницького потенціалу тісно пов'язаний з формуванням креативності, інноваційністю, схильністю до ризику та проявом підприємницької ініціативи.



Рис.1.1. Структурно-функціональний зміст підприємницької діяльності

* Джерело: сформовано автором на основі [50, 70, 79, 100,129].

Підприємництво може розглядатись також як важливий механізм забезпечення економічного зростання регіону та зміцнення його соціальної стійкості, а забезпечення ефективного функціонування підприємницького середовища значною мірою залежить від державної підтримки, удосконалення інституційного середовища та своєчасної адаптації до сучасних внутрішніх та зовнішніх викликів.

Підприємницька діяльність включає широкий арсенал напрямів реалізації, зокрема виробничу, комерційну, торговельну, закупівельну, посередницьку, інвестиційну діяльність, а також сферу надання послуг. Водночас, важливою є диференціація базових засад, що лежать в основі її ефективною реалізації. На думку Мочерного С.В. : «... підприємництво ґрунтується на організаційній, забезпечувальній і творчій засадах» [82], відповідні функції та їх зміст відображено на рисунку 1.1.

До основних характеристик підприємницького потенціалу належать:

- креативність і новаторство: здатність знаходити нові рішення та створювати нові продукти.
- ризикованість: готовність йти на ризик заради реалізації нових ідей.
- організаційні навички: здатність формувати команди, керувати ресурсами та впроваджувати ефективні стратегії управління.
- доступ до фінансових ресурсів: здатність акумулювання інвестиції з метою запуску та розвитку бізнесу.
- інформаційна підтримка та освітні програми: доступ до знань, які допомагають розвивати підприємницькі навички.

Підприємницький потенціал перебуває у тісному взаємозв'язку з економічним потенціалом, формуючи підґрунтя для розвитку підприємницької діяльності. Значно розширює можливості підприємців щодо започаткування й масштабування бізнесу наявність розвиненої інфраструктури, кваліфікованого кадрового забезпечення та сприятливого

інституційного середовища. Так, доступ до сучасних технологій і фінансових ресурсів сприяє більш динамічному розвитку проєктів та їх виходу на нові ринки. Підприємницький потенціал виконує також роль активатора реалізації економічного потенціалу, оскільки у процесі підприємницької діяльності не лише ефективно використовуються наявні ресурси, але й формуються нові можливості економічного зростання через впровадження інновацій, підвищення ефективності ресурсокористування та створення доданої вартості.

Без активної підприємницької діяльності економічний потенціал може залишатися нереалізованим. Наприклад, країни з багатими природними ресурсами можуть залишатися економічно відсталими, якщо в них немає умов для розвитку підприємництва. Індикатори реалізації підприємницького потенціалу регіону відображено на рисунку 1.2.



Рис.1.2. Індикатори реалізації підприємницького потенціалу регіону

* Джерело: сформовано автором на основі [78, 82, 87, 129].

Підприємницький потенціал формує основу для можливого економічного зростання. Він базується на наявності таких складових, як: кваліфіковані кадри; інфраструктуру підтримки бізнесу; інструменти фінансування у формі інвестицій, кредитів, грантової підтримки; інституційне

забезпечення; інноваційні ресурси. Активація цього потенціалу може відбуватись відбувається під впливом управлінських рішень, освітніх ініціатив та інституційної підтримки, що стимулює зростання підприємницької активності, її основні прояви мають вираження у збільшенні кількості суб'єктів господарювання, появи нових стартапів, підвищенні рівня зайнятості, а також розширенні виробничих потужностей і сфери надання послуг. Підприємницька активність, у свою чергу, сприяє регіональному розвитку через зростання податків; поліпшення інфраструктури; підвищення добробуту населення. Таким чином формується нова економічна структура регіону та зміцнюється його стійкість до зовнішніх викликів, що потребує відповідного інституційного забезпечення,

Підприємницька активність є одним із ключових індикаторів практичного втілення підприємницького потенціалу на регіональному рівні. Підприємницька активність – це реальна динаміка участі суб'єктів господарювання у створенні, розвитку та трансформації бізнесу. Вона проявляється шляхом визначення як кількісних так і якісних змін щодо: новостворені підприємств, рівень зайнятості у приватному секторі, обсяги інвестицій, інноваційність бізнесу, частота запуску стартапів тощо.

На сьогодні в Україні є наявною потреба формування цілісної політики підтримки розвитку малого підприємництва, передусім у напрямі фінансової підтримки. Сприяння розвитку малого бізнесу зазвичай здійснюється за залишковим принципом. Інституційна спроможність органів влади, відповідальних за розвиток підприємництва, не є достатньою, відповідно, спостерігається низький рівень координації діяльності органів влади як на національному так і на регіональному рівнях.

Оновлення пріоритетів управління на рівні регіонального розвитку доцільно здійснювати з урахуванням внутрішніх чинників, що впливають на підприємницьку активність у регіонах, акцентуючи увагу на підвищенні ролі ефективного місцевого самоврядування та удосконаленні місцевої організації влади.

Беручи до уваги основні характеристики розвитку підприємницького потенціалу, зазначити, що його структура та можливості визначаються, передусім, обсягом і якісними параметрами наявних ресурсів, до них відносяться [87, с.215]:

– трудові ресурси (чисельність і кваліфікація працівників), матеріально-технічна база (виробничі та невиробничі фонди, матеріальні запаси), а також матеріальні та нематеріальні активи, зокрема патенти, ліцензії, новітні технології інформаційні ресурси;

– можливості працівників продукувати сучасні види товарів та послуг, зумовлені рівнем освіти, кваліфікації, психологічними та фізичними особливостями, мотиваційними чинниками;

– здатністю менеджерів забезпечувати раціональне та ефективне ресурсовикористання на підприємстві, що визначається рівнем професійної підготовки управлінського персоналу, його компетентності, лідерськими характеристиками управлінських кадрів та спроможністю вдосконалювати організаційну структуру організації;

– інформаційним потенціалом, що демонструє можливість формування, обробки та використання інформаційних ресурсів у сферах виробництва, реалізації продукції та управлінській діяльності;

– інноваційною спроможністю підприємства, що відображає здатність модернізувати наявну техніко-технологічну базу, здійснювати впровадження нових видів конкурентоспроможної продукції та застосовувати нові підходи до побудови системи управління й організації господарських процесів;

– фінансовими можливостями, що пов'язані із залученням додаткових ресурсів, підняттям рівня кредитоспроможності, а також станом внутрішніх і зовнішніх фінансових зобов'язань підприємства;

– іншими складовими, що у своїй сукупності створюють інтегральний потенціал підприємства, визначають його напрями щодо підвищення ефективності використання підприємницького потенціалу та відображають рівень конкурентоспроможності.

На нашу думку, раціоналізація використання ресурсного потенціалу дає змогу досягти комплексного ефекту щодо поєднання економічної, соціальної та екологічної складових.

Григоренко О. М. проведено дослідження щодо визначення впливу війни активність на підприємницького сектору та обґрунтовано механізми його стимулювання для майбутнього відновлення України, підкреслюється роль підприємництва як рушійної сили економічного відродження регіонів, що постраждали від бойових дій [22, с.105]. Автором проаналізовано виклики, з якими стикається український бізнес в умовах війни (руйнування інфраструктури, міграція, розрив логістичних ланцюгів), та пропонуються адаптовані механізми підтримки. Акцентується увага на важливості державної підтримки релокації бізнесу, фінансових інструментів для доступу до капіталу (пільгове кредитування, гранти), а також оптимізації регуляторного впливу з метою прискореного повоєнного відновлення.

Нові можливості для реалізації підприємницького потенціалу на базовому рівні відкриває децентралізація. Дослідженню специфіки підтримки малого та середнього підприємництва (МСП) в умовах реформи децентралізації влади в Україні значну увагу приділив Орлов П. М., проаналізовано те, як саме делегування повноважень та надання різних видів ресурсів впливає на місцевий рівень спроможності громад підтримувати МСП [93]. До переваг децентралізації автором віднесено, такі як більша гнучкість у прийнятті рішень та краще врахування місцевих потреб. Водночас, нині начвні проблеми, пов'язані з недостатньою спроможністю окремих громад, браком кваліфікованих кадрів для розробки місцевих програм підтримки, та необхідністю налагодження ефективної взаємодії між державними регіональними та територіальними органами влади на місцях. Таким чином виникає необхідність створення та розвитку сприятливого підприємницького середовища в регіонах України. Значні можливості для розроблення й упровадження результативних місцевих програм підтримки бізнесу створюють процеси децентралізації, розширюючи повноваження

територіальних громад і зміцнюючи їх фінансову базу, Водночас ефективність використання цього потенціалу визначається інституційною спроможністю органів місцевої влади, рівнем взаємної довіри між владою та бізнесом, а також забезпеченістю кваліфікованими кадрами.

Успіх децентралізації прямо впливає на розкриття підприємницького потенціалу регіонів, що свідчить про важливість адаптації управлінських механізмів до для ефективного використання підприємницького потенціалу регіонів. З такої позиції, підприємницький потенціал доцільно розглядати як унікальний інструмент, що сприяє подоланню економічних криз, здійснюючи вплив на рівень зайнятості населення, забезпечення стабілізаційних умов на ринку праці, підвищення конкурентоспроможність національної економіки та, відповідно – якості життя населення. «Структурними компонентами регіонального підприємницького потенціалу є фінансовий потенціал, інфраструктурний, ринковий, податковий, трудовий, виробничий, інноваційний потенціал» [77, с.155].

Миргородською А. П. обґрунтовано виробничу та ринкову і концепції визначення сутності підприємницького потенціалу. Ринковий підхід ґрунтується на розкритті різноманітних ринкових властивостей потенціалу, тоді як, виробничий підхід дає змогу трактувати підприємницький потенціал через фокусування його у більш узагальненій категорії – економічного розвитку. Дослідниця трактує значення підприємницького потенціалу, як [79, с.146]:

- сукупність можливостей і спроможностей, які забезпечують трансформацію ідей підприємця на продукти, роботи та послуги шляхом здійснення визначеного виду діяльності з метою досягнення максимального доходу;
- комплекс індивідуальних властивостей та якостей особистості, які сприяють зміцненню можливостей господарської діяльності та орієнтовані на досягнення найвищого фінансового результату;

– взаємодія елементів підприємницького потенціалу зі складовими економічного потенціалу підприємства, спрямована на зростання результативності їх функціонування [79, с. 144].

Седельніков К. К. визначає конкурентоспроможність регіонального підприємницького потенціалу як досягнення можливості ефективно розпоряджатися наявними та залученими ресурсами за умов функціонування в конкурентному ринковому середовищі [125, с. 116].

На регіональному та муніципальному рівнях досліджували проблему підприємницького потенціалу Бутенко А. І., Лазарева Є. В., Сарасва І. М., а також Філіпчук Р. А. [141, с.100], розглянувши дану категорію як інтегральну здатність суб'єктів бізнесу створювати конкурентоспроможні продукти й послуги та позитивно впливати на розвиток виробничої спроможності підприємств. Разом з тим, потенціал трактується і як багатовимірне явище, що визначає умови практичної реалізації підприємницької діяльності певною частиною населення визначеної території, рівень її забезпеченості ресурсами та наявними можливостями для реалізації підприємницьких ідей.

У сучасних умовах регіональний підприємницький потенціал створюється в середовищі економічної свободи, значних ризиків та потреби самостійної організації бізнесу, а його становлення відбувається під впливом науково-освітніх процесів, соціалізації, адаптації, мотивації та накопичення життєвого досвіду, що згодом проявляється у здатності конкретного підприємця ефективно використовувати усі ресурси та продукувати свої нові ідеї та знання відповідно до поставленої мети.

Дедалі більша залежність розвитку підприємницького потенціалу спостерігається від чинників, які формують людський капітал, передусім таких як інтелектуальні здібності, креативність, здатність до прогнозування, інноваційність і готовність до ризиків та сучасних викликів, що визначає потребу розвитку системи особистісних характеристик, орієнтованих на підприємницьку поведінку, в основі якої лежить прагнення індивіда до здійснення підприємництва та досягнення максимально можливого

результату. Форми розвитку підприємницьких структур представлено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1.

Форми розвитку підприємницьких структур

Форми розвитку	Сутність форми розвитку підприємницької структури
Революція	стрибок, фазовий перехід, катастрофа, яка передбачає докорінну зміну підприємства
Еволюція	форма розвитку, яка передбачає поступальну, повільну, плавну якісну
Прогресивний розвиток	зміна якості системи від нижчого до вищого чи менш зробленого до більш зробленого
Регресивний розвиток	зниження якісного рівня, деградацію організації, падіння її якісних і кількісних характеристик
Ринковий розвиток	відображає процес розширення кола споживачів, клієнтури
Організаційний розвиток	відображає процес розвитку індивідуума, груп, сфер відповідальності, систем управління, ініціатив тощо
Екстенсивний розвиток	прояв і збільшенням того, що вже
Інтенсивний розвиток	виникненням якісно нових форм
Діловий розвиток	спрямування ресурсів туди, де вони мають забезпечити максимальну конкурентоспроможність протягом максимально великого терміну часу
Сталий розвиток	розвиток обумовлений впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища та такий, що характеризується збільшенням його потенціалу, попиту на продукції, масштабу діяльності, можливістю забезпечити безперервний процес виробництва та зберігати платоспроможність протягом тривалого періоду часу процес змін, які трапляються у функціонуванні підприємства
Керований розвиток	виділена в складі підприємства система, в якій об'єднані процеси реструктуризації та реінжинірингу, інноваційні та інвестиційні процеси, що ведуть до кількісних та якісних змін у всіх функціональних галузях підприємства, а також контури управління на основі зворотних зв'язків, де вирішуються завдання стратегічного й тактичного управління, а також запускаються механізми самоорганізації оперативного управління розвитком

Джерело: узагальнено автором на основі [36, 52, 63, 70, 116].

При цьому важливого значення набуває формування належних соціально-економічних умов відтворення робочої сили, зокрема забезпечення соціального захисту, доступу до якісної освіти, культурного розвитку та охорони здоров'я.

У структурі підприємницького потенціалу, незважаючи на значну роль професійно-кваліфікаційної складової, вагоме місце посідають також креативна та психологічна складові: перша з них – пов'язана з рівнем творчої активності; друга – показує усвідомлення індивідом відповідальності за результати власної діяльності та наслідки прийнятих рішень на практиці. Вагаємо, що підприємницький потенціал визначається динамічним характером та має тенденцію до постійного удосконалення у процесі розвитку соціуму та значною мірою залежить від рівня розвитку продуктивних сил на певному етапі. Зростання підприємницького потенціалу забезпечується накопиченням досвіду, знань і навичок, а також систематичною підготовкою і перепідготовкою щодо трансформації у техніко-технологічній сфері.

У цьому контексті Хачатрян В. В. і Богацька Н. М. дають наступне трактування поняття: «Підприємницький потенціал є поєднанням особистих якостей, набутого досвіду, професійної підготовки, психологічної готовності до змін, готовності до постійного самовдосконалення та здатності передбачати та запобігати ризику, що виникає в процесі підприємницької діяльності [142, с. 100].

Підприємницький потенціал доцільно розглядати як складнк, багатоскладову категорію, що поєднує знання, можливості, здібності, навички та інтелектуальні ресурси усіх суб'єктів підприємництва, що спрямовані на раціональне використання ресурсів і досягнення підприємницьких цілей. Важливим аналітичним інструментом підприємницького потенціалу регіону слугує структурна побудова, що виконує функцію визначення прихованих резервів й оцінки поточного стану для формування стратегічних напрямів його розвитку.

«Підприємницький потенціал регіону у контексті його динамічності доцільно трактувати як складну динамічну систему, у межах якої взаємозв'язки між складовими компонентами зумовлюють їх взаємний вплив та забезпечують перехід до якісно нового рівня розвитку» [52, с.103].

Оскільки регіональний потенціал є основою економічного розвитку регіону, доцільно також визначити категорію «економічний потенціал» та дослідити його перспективний прояв.

«Економічний потенціал є категорією, він здійснює значний вплив на усіх учасників, що взаємодіють, де функціонування потенціалу кожного суб'єкта господарювання набуває специфічних властивостей» [100, с.45].

В світоглобалізаційних умовах та євроінтеграційних процесів формування підприємницького потенціалу відбувається у середовищі економічної свободи, підвищеного ризику та значного рівня самоорганізації. Такий процес забезпечується через адаптацію науково-освітніх механізмів, мотивації, соціалізації та накопичення життєвого досвіду і проявляється у здатності ефективно використовувати інформаційні ресурси, генерувати ідеї та створювати нові знання. Значну роль також у структурі підприємницького потенціалу відіграє професійно-кваліфікаційна складова, що потребує врахування не лише рівня кваліфікації, а й здатності до її постійного оновлення відповідно до сучасних вимог. Так, сформована система відтворення кадрового потенціалу має бути оспрямована не лише на заміщення працівників, які вибули але й на досягнення стабільності та постійного розвитку кадрів, навчання підвищення рівня кваліфікації працівників, що зумовлено суттєвими трансформаціями, що мають місце на макроекономічному рівні [67, с.21].

Специфіка формування та використання трудового потенціалу на національному, регіональному й локальному рівнях значною мірою зумовлюється сучасними ринковими перетвореннями, що потребує залучення всіх суб'єктів господарювання до здійснення заходів із підвищення його якості в умовах децентралізації управління та зростання ролі територіальних громад

у забезпеченні зайнятості населення. Саме місцеві органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування відіграють визначальну роль у розробленні та впровадженні заходів, спрямованих на мінімізацію негативного впливу кризових явищ на формування й розвиток трудового потенціалу регіону чи громади. «... постає необхідність обґрунтування доцільності посилення участі територіальних громад і ключових регіональних стейкхолдерів у формуванні та реалізації заходів, що забезпечують ефективне використання трудового потенціалу» [67, с. 24].

Фінансова складова регіонального підприємницького потенціалу формується з таких елементів, як: фінансові можливості галузей реального сектору економіки, бюджетний потенціал, фінансово-кредитна та інвестиційна складові, а також фінансові ресурси домогосподарств регіону й вона відображає величину фінансових ресурсів, акумульованих на території регіону та спрямованих на діяльність підприємств, установ і організацій.

Високий рівень розвитку інфраструктурного потенціалу на регіональному рівні впливає на створення умов для сталого економічного зростання та сприятливого середовища у процесі розвитку конкурентних відносин, де основними компонентами інфраструктурного потенціалу є виробнича інфраструктура, яка формується в процесі виробничо-господарської діяльності, та соціальна інфраструктура, що забезпечує умови для розвитку підприємництва і підвищення якості життя населення.

Інноваційний потенціал є сукупністю інтелектуальних, науково-виробничих, трудових, технологічних ресурсів регіону, доповнених відповідним забезпеченням у формі інфраструктури, що за умови їх раціонального поєднання та ефективного використання він створює передумови для розробки, прийняття та впровадження потрібних технологічних рішень [1]. Формування інноваційного потенціалу регіону слід розглядати через сукупність можливостей, ресурсів та організаційних здатностей, які забезпечують розвиток та впровадження інновацій з метою досягнення цілей сталого розвитку як регіону, так і держави загалом.

Передумовою його зміцнення є належний рівень побудови інституційного забезпечення держави щодо стимулювання та підтримки розвитку інноваційних процесів [66, с.100]. У процесі регіональному розвитку інноваційний потенціал сприяє забезпеченню підвищення рівня та підвищення його конкурентоспроможності за рахунок розширення можливостей щодо залучення необхідних ресурсів для проведення наукових досліджень і впровадження інноваційних розробок у практичну діяльність організацій.

Як зазначають Собко О.М., Крисоватий І. А. :«В умовах цифровізації і глобалізації економічних процесів у світовому масштабі забезпечення конкурентоспроможності підприємницької діяльності усе більшою мірою вимагає посилення інноваційності» [131, с.65].

Сучасні напрями політики держави щодо сфери підприємництва відображено на рис.1.3.

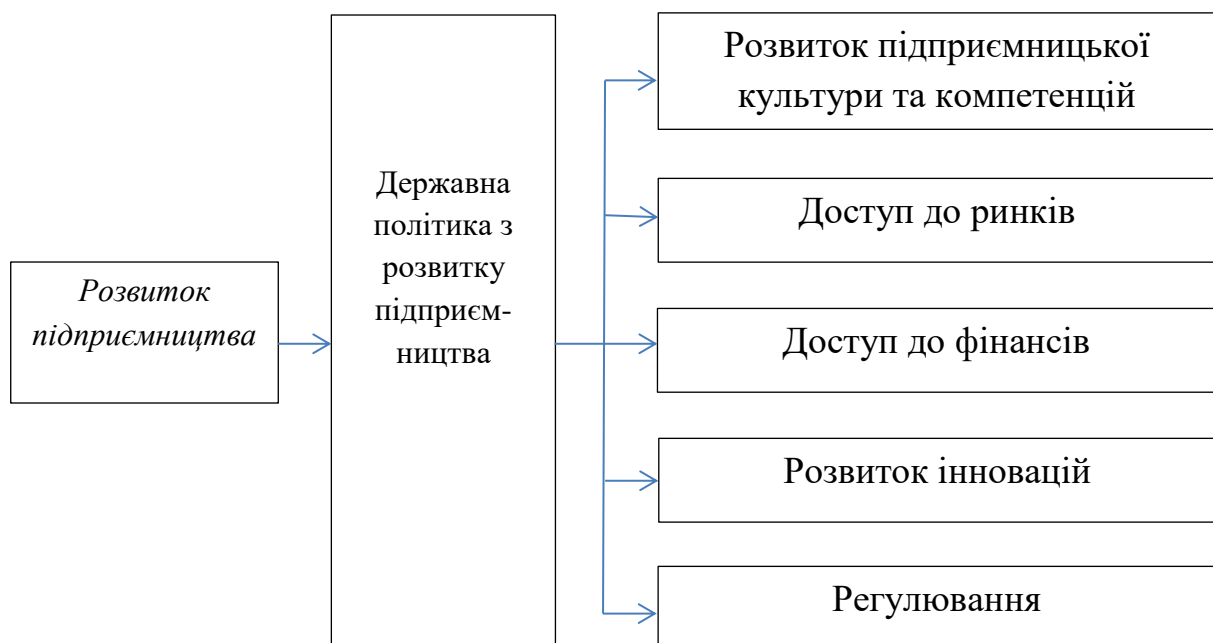


Рис. 1.3. Сучасні напрями політики держави щодо підприємницького розвитку

*Джерело: [83].

Враховуючи зростаючу роль інновацій як ключового чинника конкурентоспроможності підприємницької діяльності в умовах цифрової трансформації економіки, де вагомості набуває необхідність формування

результативної державної політики, орієнтованої на активізацію розвитку підприємницького середовища.

Результативне управління регіональним підприємницьким потенціалом базується на ефективному впливі на його фінансову, інфраструктурну, кадрову, інноваційну та інші складові, де зміни трансформаційних механізмів зосереджені на їх раціоналізацію, удосконалення й оптимізацію, а також на вдосконалення системи підготовки висококваліфікованих кадрів і організації управлінських процесів. Тому слід зазначити, що рівень підприємницького потенціалу має значні відмінності, що залежить від гендерних, вікових особливостей населення та особливостей місця його локалізації.

Ці розбіжності зумовлені низкою чинників, таких як: відмінності у способі життя та мисленні, освітньому та професійному рівні, інтелектуальному та культурному розвитку, демографічній структурі, ціннісних орієнтирах, мобільності, готовності до ризику та інновацій, а також у величині та побудові належної системи матеріального стимулювання. Отже, викладені теоретичні підходи показують, що підприємницький потенціал доцільно розуміти як здатність суб'єктів господарювання організовувати виробництво продукції та надання послуг відповідно до вимог ринкового середовища, орієнтуючись на отримання прибутку. Реалізація цієї здатності ґрунтується на залученні та ефективному використанні природно-ресурсних, економічних і соціальних чинників.

Сучасний розвиток підприємництва має виражені особливості, що формуються під впливом історично сформованих традицій, культурних норм, звичаїв та ментальних характеристик суспільства. Як зазначає Півторак В. С.: «Суб'єкти підприємницької діяльності даної сфери функціонують в умовах інституціонального середовища зі специфічними елементами власної культури, каналами міжособистісних взаємозв'язків та внутрішніми й зовнішніми факторами, що мають прямий або опосередкований вплив на їхню діяльність» [96, с.141]. Окрім цього рівень підприємницької активності визначається спроможністю до самостійного господарювання і управління,

коли доводиться вирішувати багато господарських проблем необхідні знання та досвід, працювати в умовах невизначеності і економічної нестабільності, шукати джерела фінансування.

Міжнародна практика доводить, що підприємницький потенціал є дієвим механізмом для подолання кризових явищ, сприяє скороченню безробіття, врівноваженню ринку праці, підвищенню добробуту населення та зміцненню конкурентних позицій національної економіки. У зв'язку з цим особливої значущості набуває оцінювання підприємницького потенціалу на регіональному рівні, а також визначення його впливу на рівень конкурентоспроможності [77, с.155].

Серед сучасних підходів до трактування цієї категорії варто відзначити позицію Чаленка О., який виокремлює три основні наукові підходи до розуміння економічного потенціалу. Зокрема, він розглядає його як: по-перше, сукупність наявних ресурсів; по-друге, результат взаємодії економічних і виробничих відносин між суб'єктами господарювання; по-третє, спроможність продуктивних сил забезпечувати досягнення визначеного результату [146, с.33-35].

Сучасний розвиток підприємництва за територіальним підходом значною мірою залежить від розвитку малого бізнесу в регіоні. Саме ці невеликі господарства є рушійною силою, оскільки їм властиві ключові підприємницькі риси, зокрема готовність до сприйняття ризиків, пошук інновацій, самостійність у прийнятті рішень та проявлення ініціативи.

У науковій літературі підприємництво переважно трактується як самостійна та ініціативна діяльність, орієнтована на отримання прибутку. Водночас у країнах Заходу воно розглядається не лише як вид діяльності, а як особливий стиль господарювання, що ґрунтується на пошуку нових можливостей та впровадженні інновацій та вмінні залучати та використовувати різноманітні ресурси для вирішення поставлених завдань [1, с.104].

За підсумками проведеного аналізу доцільно сформулювати такі висновки:

1. Підприємницька діяльність виступає визначальним чинником економічного розвитку на різних рівнях, сприяє реалізації прав і свобод громадян, узгодженню суспільних інтересів та забезпеченню соціального поступу територій.

2. Прибуток є головним стимулом підприємницької діяльності, яка ґрунтується на базових, організаційних та творчих засадах. Економічно-суспільна сутність підприємництва найбільш повно розкривається через підприємця-новатора та інноваційний підхід у його діяльності.

3. Розвиток підприємництва супроводжується наявністю суттєвих бар'єрів, що стримують його динаміку. Їх подолання потребує формування сприятливого інституційного середовища, здатного стимулювати підприємницьку активність. У цьому контексті особливого значення набуває роль держави як каталізатора розвитку підприємницької діяльності, що вимагає належного інституційного забезпечення.

В більш розгорнутому розумінні: «Інституційне середовище доцільно розглядати як систему взаємопов'язаних інститутів та інституцій» [39, с. 112]. Під інститутами слід розуміти історично сформовану систему норм і правил суспільної поведінки, що проявляється як у формалізованій площині — через закони, нормативні акти та встановлені обмеження, обов'язкові до виконання, так і в неформальній – через моральні цінності, соціальні установки, традиції та усталені моделі поведінки [128, с.46].

Водночас інституції доцільно трактувати як формальні та неформальні утворення, що встановлюють і підтримують систему норм, правил і соціальних установок, а також забезпечують організацію та регулювання діяльності окремих груп населення [166, с. 31].

Інституції відіграють ключову роль у забезпеченні та зміцненні економічного зростання, особливо в умовах його нестійкості, з огляду на

зростаюче значення держави у функціонуванні національних економік на міжнародному рівні.

Водночас їх вплив не обмежується лише нормативно-правовою базою. Важливими є також підходи уряду до функціонування ринків і забезпечення економічних свобод, а також ефективність державного управління. Надмірна бюрократизація, розширений державний апарат, надлишкове регулювання, корупційні прояви, порушення принципів доброчесності у сфері державних закупівель, недостатній рівень прозорості та надійності, неспроможність забезпечити належний рівень послуг для бізнесу, а також політична залежність судової системи зумовлюють значні економічні втрати та стримують темпи розвитку.

Функціонально-регуляторна роль держави як ключового суб'єкта управління процесом формування підприємницького потенціалу реалізується за кількома основними напрямками. Передусім ідеться про нормативно-правове регулювання, що формує інституційні умови для здійснення підприємницької діяльності. Окрім цього, держава сприяє розвитку підприємництва через запровадження освітніх ініціатив, підтримку інноваційних процесів і розвиток усіх складових людського капіталу.

Важливим чинником є формування сприятливого економічного середовища через податкові, фінансові й інвестиційні стимули. Нарешті, соціальна стабільність і підтримка підприємницької культури є необхідною умовою для досягнення сталого розвитку підприємництва у державі.

Інституційні чинники відіграють суттєву роль у забезпеченні умов для розвитку підприємницького потенціалу та формуванні сприятливого середовища для підприємницької діяльності на регіональному та національному рівнях.

На рис.1.4. відображено інституційні чинники розвитку підприємницького потенціалу.



Рис. 1.4. Інституційні чинники розвитку підприємницького потенціалу

Джерело: сформовано автором на основі [39, 96, 128,165].

Інституційна підтримка підприємництва через наявність організацій, які надають консультаційну, інфраструктурну та фінансову підтримку, сприяє розвитку малого та середнього підприємництва. Так, законодавча визначеність правил ведення бізнесу, податкового та трудового законодавства забезпечує передбачуваність і знижує ризики для підприємців. Грошово-кредитна фіскальна та валютна політика орієнтована на забезпечення макроекономічної стабільності та розширення доступу до кредитних ресурсів,

стимулювання інвестицій. Рівень захищеності приватної, інтелектуальної та іншої власності сприяє інвестиціям та інноваційній активності. Стан системи судочинства та рівень забезпечення верховенства права є запорукою розв'язання комерційних спорів і загальної правової стабільності. Зважаючи на визначальну роль ефективного функціонування судової системи у забезпеченні правової визначеності, спрощення та підвищення прозорості адміністративних процедур державного регулювання є важливим компонентом у створенні системи сприятливих умов для розвитку та ведення підприємництва.

Прозорі та спрощені процедури реєстрації, ліцензування та контролю державою створює позитивний діловий клімат. Відповідно, високий рівень прозорості державних рішень і низький рівень корупції сприяють зростанню довіри до державних інституцій і стабільності умов ведення бізнесу. Систему чинників розвитку підприємницького потенціалу відображено на рис. 1.5.

Система державної та регіональної підтримки підприємництва у формі грантів, субсидій, податкових пільг сприяє розвитку інновацій, соціального підприємництва та жіночого/молодіжного бізнесу. Інститути фінансового ринку (фінансові установи: інвестиційні фонди, банки, кредитні спілки) забезпечують можливість доступу підприємців до фінансових ресурсів, тоді як розвинуті механізми ППП до реалізації соціально значущих проєктів стимулюють розвиток підприємницької діяльності та корпоративної відповідальності.

Сприятливі умови для започаткування та розвитку підприємницької діяльності створюють основу для збільшення кількості бізнесів і підвищення результативності їх роботи. У комплексі ці фактори можуть як активізувати, так і гальмувати економічні процеси в регіоні, визначаючи його конкурентні позиції, інвестиційну привабливість і рівень життя населення.

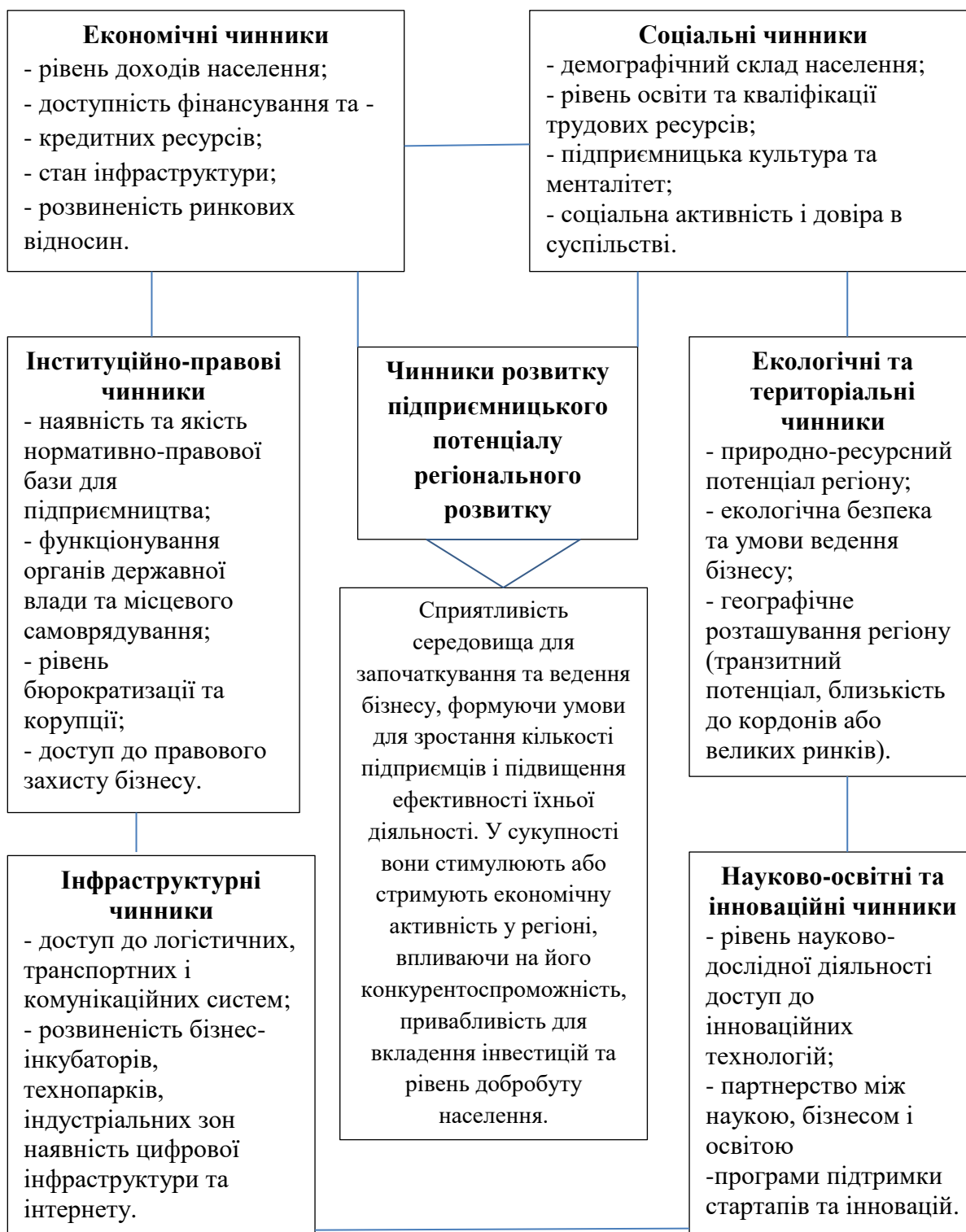


Рис.1.5. Система чинників розвитку підприємницького потенціалу

*Джерело: розроблено автором

У ході їх взаємодії інститути та інституції формують інституційний механізм, який можна визначити як систему зв'язків між формальними й

неформальними правилами, а також організаційними структурами, що забезпечують узгодження та баланс інтересів різних суспільних груп.

Такий механізм також сприяє координації спільних дій, спрямованих на досягнення визначених цілей розвитку у бізнес-середовищі. З цією метою важливим є виконання визначених інституційно-організаційних складових [109, с.46] :

- розвиток моделі на основі децентралізації функцій управління, яка може здійснювати активний вплив на економічний та соціально-культурний розвиток територій й гарантувати організацію надання управлінських послуг для населення відповідно до європейських стандартів якості;

- досягнення оптимального співвідношення між управлінським впливом центральних органів влади та регіональних суспільних інститутів;

- оновлення цілей і інструментів регіональних стратегій розвитку та відповідно до сучасних соціально-економічних тенденцій регіонального розвитку регіонів та і прогнозованих зовнішніх викликів;

- узгодження інтересів територіальних громад із пріоритетами регіонального розвитку та державного управління;

- підвищення відкритості процесів у процесі прийняття управлінських рішень у сфері розвитку підприємницького потенціалу.

Хоча в наукових працях переважає зосередження на державних інституціях, приватні інституції у формуванні добробуту також є відіграють суттєву роль, що не може залишатися поза увагою.

Втім, незважаючи на домінування державоцентричного підходу в наукових дослідженнях, недержавні структури виступають важливим чинником забезпечення суспільного добробуту та соціально-економічного розвитку держави.

Провідними державними інституціями, що реалізують політику підтримки малого бізнесу на сучасному етапі реалізують визначено:

– Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства. У контексті розвитку підприємництва – забезпечує формування та впровадження політики держави щодо розвитку підприємництва, регуляторної інвестиційної діяльності, надання адміністративних послуг, а також ліцензування і здійснення нагляду у господарській сфері та підтримки сільськогосподарських виробників й охорони довкілля. Також міністерство узгоджує напрями зовнішньоекономічної політики, підтримує розвиток конкурентного середовища, відповідає за гарантування продовольчої безпеки та долучається до впровадження ініціатив сталого розвитку.

Крім того, Міністерство здійснює координацію питань зовнішньоекономічної діяльності, сприяє розвитку конкурентоспроможності, забезпечує продовольчу безпеку та приймає участь у реалізації програм по досягненню сталого розвитку.

– Державна регуляторна служба виконує функції реалізації цілей державної політики регулювання, спрямованої на вдосконалення середовища ведення бізнесу.

– Український фонд підтримки підприємництва зосереджує свою діяльність у напрямі реалізації впровадження фінансово-кредитних інструментів підтримки бізнес-суб'єктів господарювання.

– Центри зайнятості надають допомогу у підготовці осіб, зацікавлених у започаткуванні власної справи, а також надають фінансову одноразову допомогу для початку власного бізнесу.

– Регіональні органи влади відповідають за реалізацію регіональної політики у сфері підприємництва, зокрема через розробку та впровадження стратегій розвитку на місцевому рівні.

На рівень розвитку підприємництва на регіональному рівні впливають такі складові, як інноваційна, інвестиційна, кадрова, фінансова, інфраструктурна, а також низка чинників, що представлено на рис. 1.6.

Представлена на рис. 1.6. система формування підприємницького потенціалу регіонального розвитку ґрунтується на детальному визначенні формотворчих складових та демонстрації взаємозв'язку між елементами інституційного й організаційно-економічного забезпечення розвитку підприємництва на регіональному рівні.

Сутність окреслено підходу полягає в тому, що підприємницький потенціал регіону трактується не як стала характеристика, а як динамічна система, яка розвивається та змінюється під впливом цілеспрямованих управлінських впливів. Ключовим аспектом є диференціація функцій та ролей різних суб'єктів і механізмів, які спільно формують сприятливе середовище для підприємницької активності. В основі побудови такого середовища знаходиться система, що складається з двох основних керуючої та виконавчої підсистем. Перша – це суб'єкт управління, що здійснює вплив на другу – об'єкт управління, яким виступають виробничі ресурси: персонал, обладнання, матеріали, технології.

Саме ці взаємодії формують напрям стратегічного розвитку. Тобто, керуюча підсистема, здійснюючи свідомий вплив на керовану, забезпечує трансформацію підприємства – перехід від існуючого стану до більш прогресивного, згідно з визначеними цілями. Інакше кажучи, управління розвитком підприємства полягає у переведенні його з одного етапу функціонування на інший, що має покращені якісні характеристики.



Рис. 1.6. Система формування підприємницького потенціалу регіонального розвитку

Джерело: розроблено автором

Формотворчі складові підприємницького потенціалу охоплюють комплекс чинників, що визначають кількісні та якісні параметри підприємницького потенціалу. До них належать, зокрема, наявність і якість людського капіталу (підприємницькі знання, навички, ініціативність), інфраструктурне забезпечення (доступ до фінансових ресурсів, інноваційної та логістичної інфраструктури), інституційне середовище (правове регулювання, захист власності, ефективність державного управління), а також соціокультурні чинники (підприємницька культура, рівень довіри).

Запропонована система відображає архітектуру взаємодії, спрямовану на синергетичний ефект, де підприємницький потенціал регіонального розвитку, який акумулює всі можливості для створення, функціонування та зростання бізнесу. Формування цього потенціалу відбувається на основі двох ключових груп елементів, що знаходяться у постійній взаємодії, це: інституційне забезпечення та організаційно-економічне забезпечення розвитку підприємництва. Саме блок інституційного забезпечення охоплює формальні та неформальні правила гри, що визначають рамки підприємницької діяльності. До його складових належать: законодавча та нормативно-правова база, що відображає наявність і прозорість законів, що регулюють реєстрацію бізнесу, оподаткування, ліцензування, захист інвестицій, конкуренцію тощо. Ефективність цих норм прямо впливає на простота започаткування та ведення бізнесу, а також рівень підприємницьких ризиків. Державні інституції та їх ефективність відображають роль органів державної влади на центральному та місцевому рівнях у створенні сприятливого бізнес-клімату, надання адміністративних послуг, реалізації програм підтримки. Рівень якості державного управління, а також зменшення бюрократичних процедур і проявів корупції мають вирішальне значення для розвитку підприємницького середовища. Сформована система захисту прав власності та забезпечення виконання контрактних зобов'язань покликана гарантувати безпеку інвестицій і передбачуваність ділових взаємовідносин.

Інституційна підтримка підприємництва реалізується через діяльність бізнес-асоціацій, торгово-промислових палат, фондів підтримки малого бізнесу, які забезпечують консультаційний, інформаційний та представницький супровід підприємницької діяльності.

Організаційно-економічне забезпечення розвитку підприємництва відображає практичні механізми та ресурси, що безпосередньо впливають на підприємницьку активність, зокрема: фінансові інструменти – через доступ до кредитів, грантів, венчурного капіталу, інвестиційних фондів. Це включає державні та приватні програми фінансової підтримки, а також механізми мікрофінансування. Інфраструктура підтримки зосереджена на розвиток бізнес-інкубаторів, акселераторів, індустріальних парків, коворкінгів, технопарків, що надають простір, обладнання та експертизу для стартапів та існуючих підприємств. Кадрове та освітнє забезпечення системи розвитку підприємництва спрямоване на навчання та підвищення кваліфікації кадрів для потреб підприємницької сфери, розвиток спеціалізованих освітніх програм, наявність кваліфікованої робочої сили. До цього також належать програми менторської підтримки та наставництва. Забезпечення доступу до інформації та ринкових можливостей здійснюється через системи інформування, використання баз даних, а також сприяння виходу підприємців на внутрішні й зовнішні ринки. Формування інноваційної екосистеми передбачає підтримку наукових досліджень і розробок, комерціалізацію результатів наукової діяльності та розвиток взаємодії між наукою і бізнесом.

Взаємозв'язок між зазначеними складовими є визначальним для формування підприємницького потенціалу. Зокрема, ефективна нормативно-правова база (інституційна складова) сприяє залученню інвестицій (організаційно-економічна складова). У свою чергу, наявність кваліфікованих фахівців (організаційно-економічний аспект) впливає на становлення сприятливої підприємницької культури та підвищує попит на інститути підтримки бізнесу.

Повноцінна реалізація підприємницького потенціалу потребує комплексного використання всієї системи інструментів і стимулів розвитку бізнес-середовища. Лише за умови створення прозорих і сприятливих умов для діяльності приватних підприємців, формування здорового конкурентного середовища, диверсифікації зайнятості сільського населення, а також ефективної організації виробничих, збутових і обслуговуючих кооперативів можна суттєво підвищити ефективність використання природних і людських ресурсів сільських територій та зміцнити їх економічні й соціальні засади.

1.2. Механізми управління підприємницьким потенціалом регіонального розвитку

Сучасні підходи до теорії регіонального розвитку розкривають сутність регіональної системи та надають наукове обґрунтування формуванню її особливостей через функціональні зв'язки та взаємодію складових соціально-економічної просторової єдності та елементів, що лежать в основі її побудови. Тобто, в основі регіонального розвитку лежить система взаємозв'язків та єдність економічних й соціальних чинників в межах системного територіального проживання населення. Водночас важливо враховувати таке базове трактування системи, яке максимально відображає усю складність побудови регіональної економічної системи, що характеризується значною кількістю елементів і різноманіттям форм та способів їхньої взаємодії [115].

Регіональний підприємницький розвиток ґрунтується на урахуванні суспільно-просторових процесів і впорядкуванні господарської діяльності населення. Стратегічна спрямованість регіонального розвитку зумовлює потребу створення належних умов для комфортного проживання, багатогалузевого розвитку, самореалізації особистості, а також у підвищенні рівня та якості життя населення в усіх регіонах країни.

Регіональна політика держави щодо розвитку підприємницького сектору спрямована на підтримку кожної територіальної громади у створенні умов для такого розвитку, раціонального використання наявних ресурсів і

нарощення підприємницького потенціалу. Сучасна модель регіонального розвитку базується на врахуванні під час стратегічного та просторового планування основних викликів, що впливають на кожного індивіда, інфраструктурну побудову, економічну сферу та довкілля. Також вона передбачає формування культури співпраці і партнерства, зорієнтованої на ефективну взаємодію громадян і публічних інституцій у процесі розвитку [111].

Регіональний розвиток є процесом комплексних якісних і кількісних змін у соціально-економічному, інституційному, екологічному та культурному середовищі окремої територіальної одиниці (області, громади, регіону), спрямований на підвищення рівня добробуту населення, ефективне використання місцевих ресурсів та зміцнення конкурентоспроможності регіону. Він охоплює різноманітні аспекти: економічне зростання, інфраструктурний розвиток, розвиток людського капіталу, інноваційність, соціальну згуртованість тощо.

Для ефективного управління регіональним розвитком та створення умов для зростання підприємництва необхідне застосування сучасних управлінських інструментів, оскільки регіональне управління у сфері підприємництва є механізмом реалізації економічної політики на місцевому рівні та важливим інструментом формування сприятливого підприємницького середовища. Воно передбачає цілеспрямовану діяльність органів місцевої влади, обласних військових державних адміністрацій, установ та інституцій з розвитку та інших суб'єктів управління, спрямовану на активізацію, підтримку та стратегічний розвиток підприємницької діяльності в межах конкретної територіальної одиниці.

Сутність регіонального управління у сфері підприємництва полягає в тому, щоб забезпечити ефективне використання місцевого потенціалу – економічного, ресурсного, людського, інституційного – з метою стимулювання ділової активності, створення нових робочих місць,

підвищення інвестиційної привабливості та досягнення сталого регіонального розвитку.

Основними завданнями регіонального управління у цій сфері є:

- формування сприятливого бізнес-клімату, з урахуванням місцевих потреб та специфіки;
- формування та реалізація програм сприяння розвитку малого і середнього бізнесу;
- інституційне забезпечення підприємницької діяльності, зокрема розширення мережі центрів та надання адміністративних послуг населенню, бізнес-інкубаторів, хабів тощо;
- забезпечення доступу до фінансових і інформаційних ресурсів;
- підвищення кваліфікації підприємців, стимулювання інноваційної та освітньої діяльності;
- моніторинг ефективності реалізації підприємницьких стратегій.

Особливість регіонального управління підприємництвом в умовах децентралізації полягає в розширенні повноважень місцевих громад. Так, об'єднані громади, що наділені більшою самостійністю щодо формування та розподілу місцевих бюджетів і розробки стратегій розвитку, набули можливості самостійної реалізації політики підтримки підприємництва, виходячи з локальних особливостей, що створює умови для більш гнучкого і цілеспрямованого управління підприємницьким потенціалом.

Ефективне управління на рівні регіону потребує системного підходу: поєднання стратегічного планування, партнерської взаємодії між владою, бізнесом і громадою, а також постійного моніторингу зовнішніх викликів – як економічних, так і соціально-політичних.

Тому, управління розвитком підприємництва на регіональному рівні слід розглядати не лише як сукупність адміністративних функцій, а як проактивну стратегічну систему, яка спрямована на формування економічного стану та майбутнього регіону через стимулювання підприємницької

активності, своєчасний розвиток інноваційного середовища та зміцнення конкурентоспроможної бізнес-екосистеми.

«Регіон – це територія, що потребує особливої уваги з боку держави – макрорегіон, мікрорегіон чи територіальна громада, які характеризуються сукупністю певних ознак і віднесені до певного функціонального типу таких територій» [113].

Погоджуємося з думкою Конової І.В., що регіон доцільно розглядати не лише як територіально сформовану систему відносин щодо економічної діяльності, середовище виробництва та споживання продукції, але й як соціальну систему, яка функціонує в конкретному середовищі [58].

Регіональний розвиток являє собою складний, багаторівневий і багатогранний процес, що включає значні якісні трансформації просторової організації, населення та господарського комплексу регіонів країни. Його різні аспекти є предметом дослідження різних наукових напрямів – економіки, соціології, політології, екології тощо. Водночас найбільш цілісне й інтегративне уявлення про просторові закономірності розвитку територій надає саме суспільно-географічна теорія, яка, спираючись на просторово-функціональний підхід, дозволяє глибше осмислити структурні та динамічні параметри регіонального розвитку [73, с.8]. У межах цього підходу важливою інноваційною категорією виступає регіональний полюс економічного зростання, який розглядається як центр конденсації підприємницької активності, інвестиційної привабливості та інноваційних трансформацій. Саме формування таких полюсів є чинником, що сприяє активізації внутрішнього потенціалу регіону, посилює міжрегіональну конкурентоспроможність і забезпечує поліцентричну модель просторового розвитку. Суть цього підходу полягає в тому, що регіональний полюс розглядається не лише як економічний центр, а як просторово інтегроване ядро, здатне стимулювати розвиток прилеглих територій через мультиплікативний ефект.

Такий полюс економічного зростання розглядається як мікрорегіон або територіальна громада, що вирізняється більш високими демографічними та

соціально-економічними значеннями показників порівняно з іншими аналогічними територіями регіону, а його його динамічний розвиток здійснює вплив на прилеглі території та регіон загалом. Відповідно, стимулювання регіонального розвитку та окремих типів територій, які потребують підвищеної уваги з боку держави, являє собою сукупність організаційних, правових, наукових, фінансових, фіскальних та інших інструментів, спрямованих на реалізацію на практиці спеціальних заходів забезпечення їх сталого розвитку відповідно до чинного законодавства та положень Державної стратегії регіонального розвитку України [28].

Регіональна політика визначає цілі та напрями регіонального розвитку та окреслює систему завдань, реалізація яких включає:

- посилення соціально-економічних основ держави, збереження її територіальної цілісності, а також забезпечення політичної, економічної соціальної, військової безпеки та забезпечення умов для розвитку регіонального підприємництва;

- зростання конкурентоспроможності регіонів і ефективніше використання їхнього природно-ресурсного потенціалу;

- розвиток людського капіталу на регіональному рівні з урахуванням пріоритетів національної економіки;

- формування ефективного інституційного середовища, необхідного для оптимізації розвитку територій і успішної реалізації структурних перетворень;

- створення безпечних і комфортних умов життя для мешканців, незалежно від місця постійного проживання;

- активізацію міжрегіональної взаємодії, зокрема через кооперацію та поглиблення інтеграційних процесів між усіма регіонами держави.

Регіональний розвиток являє собою складний, багаторівневий і багатогранний процес, він охоплює якісні трансформації просторової організації, населення та усього господарського комплексу регіонів країни. Його різні аспекти є предметом вивчення представників багатьох наукових дисциплін, однак найбільш цілісне й інтегроване уявлення про цей процес

формується на основі наукових підходів [73, с. 8].

Соціально-економічна система регіону постає як цілісна сукупність взаємодіючих базових одиниць – підприємств, установ, організацій та інших структур, які функціонують під впливом управління на рівні регіону, що вихначається потребою узгодження зв'язків між окремими складовими виробничої й соціальної інфраструктури, забезпечення формування та ефективного використання трудового потенціалу, налагодження системи взаємодії з природним середовищем і впорядкування діяльності органів управління.

Цілісність визначеної системи забезпечується функціонуванням ринку товарів, а також залученням місцевої ресурсної бази, інфраструктурних об'єктів та інших територіальних складових, що в своїй єдності утворюють спільний економічний простір. Провідну роль у її функціонуванні відіграє економічна зацікавленість суб'єктів підприємництва. Основними орієнтирами реалізації соціально-економічної інклюзії розвитку регіонів України виступають: підвищення рівня соціального розвитку територій та забезпечення населення усіма необхідними благами та послугами; досягнення належного рівня суспільної безпеки; зміцнення інноваційного та маркетингового потенціалу; створення сучасного соціокультурного й інноваційного середовища за участю різних суб'єктів; розвиток ринкової інфраструктури та становлення регіональної підприємницької системи [58, с. 269].

Концепція перспективного розвитку регіонів передбачає закладення в основу регіональної програми інтеграційних процесів, що проявляються у єдності соціально-економічного комплексу, а регіон визначається не лише як платформа економічних відносин, форм власності та простір виробництва і споживання, а й як соціальна система, що функціонує у визначеному середовищі. При цьому всі компоненти такої системи певною мірою узгоджені між собою за структурними властивостями, темпами та напрямками розвитку.

Водночас інтереси окремих регіонів тісно переплітаються з потребами

інших територій і держави загалом. Соціально-економічні системи на рівні регіону є складовими елементами єдиного національного господарського простору [102].

Дмитришин Л. І. та Зварич О. І. трактують регіональну систему як цілісне утворення, сформоване шляхом об'єднання окремих взаємопов'язаних елементів, які вирізняються просторовою локалізацією [32, с. 9]. Водночас визначена система розглядається як агломераційна структура, в межах якої відбувається формування лінійних концентрацій (зокрема мегаполісів), межі яких поступово втрачають чіткість не лише між окремими населеними пунктами, а й між системами, орієнтованими на різні центри впливу.

Єрмаков О. В. також підкреслює, що в широкому розумінні регіональні системи являють собою інтегровані структурні комплекси, які охоплюють значну частину виробничо-територіальних утворень і характеризуються розвиненою системою внутрішніх та зовнішніх зв'язків, а їхні складові елементи перебувають у тісній взаємодії та взаємозалежності, що забезпечує функціонування і подальший розвиток таких систем [36, с. 67].

Андрійчук О. М. визначає регіональну систему як певний напрям економічної науки, що досліджує комплекс соціально-економічних чинників і процесів, які забезпечують встановлення закономірностей цілеспрямованого формування та ефективного розвитку продуктивних сил у межах регіональної організації країни [3, с. 60].

Мазур Р. О., розглядає регіональну систему як певне територіальне утворення, у межах якого створюються окремі підсистеми, а їх сукупність може набувати ознак як регіональної, так і ширшої територіальної системи [71, с. 100].

Лісогор Л.С. і Нестеренко В.В. трактують регіональну систему у формі автономної господарської структури, яка функціонує в межах чітко окресленої території, має власні органи управління, ресурсну (матеріальну і фінансову) базу, закріплюється на законодавчому рівні відповідно до поставлених стратегічних і тактичних пріоритетів держави [67, с. 25].

Павлов Ю. В. визначає регіональну систему як чітко локалізовану соціально-економічну систему, що функціонує в межах певного простору [95, с. 96].

Не заперечуючи наукових напрацювань, пов'язаних із використанням різних термінів у дослідженні просторових утворень, варто зауважити, що в рамках цього дослідження регіон визначається як порівняно складна соціально-економічна система, яка водночас є підсистемою більш загальної – державної системи соціально-економічного розвитку. Тому, більш детальне дослідження категорії «соціально-економічна система» є найбільш доцільним і актуальним для розуміння закономірностей регіонального розвитку та активізації підприємництва.

У загальному тлумаченні регіональна соціально-економічна система являє собою сукупність взаємопов'язаних елементів, що розміщені в межах конкретної території та взаємодіють між собою в межах спільного простору. Ці елементи формують єдине функціональне ціле, яке характеризується появою нових властивостей, відсутніх у кожному окремому компоненті. Таким чином, регіон як система володіє інтегральними ознаками, що відрізняють його від простої суми частин.

Існування такої системи проявляється виключно через її динамічне функціонування та розвиток. Її сутність розкривається двома основними аспектами: по-перше – через природу її підсистем та складових елементів, а по-друге – через їхню структурну організацію. Саме елементи й підсистеми є матеріальним носієм структури та визначають характер, форму й інтенсивність внутрішніх зв'язків у межах регіону.

Вивчення регіональної соціально-економічної системи можливе як з точки зору її побудови й просторової організації, так і через аналіз статички – тобто незмінних структурних характеристик. Проте важливо усвідомити, що справжнє існування такої системи визначається її динамікою – змінами, які простежуються в процесі її функціонування. Цей принцип є актуальним для

будь-якого рівня системного аналізу, адже без змін і розвитку жодна соціально-економічна структура не може повною мірою бути досліджена.

Особливістю регіональної соціально-економічної системи, незалежно від її ієрархічного рівня – чи це область, агломерація чи окрема громада – є наявність певної подвійності в розвитку. Ця подвійність закладена в самій основі її функціонування, адже включає взаємодію як об'єктивних (природно-географічних, економічних, демографічних тощо), так і суб'єктивних (політичних рішень, стратегій управління, активності громад тощо) чинників, які в сукупності формують і підтримують цілісність системи.

Таким чином, регіональна соціально-економічна система є складним, багаторівневим і саморозвивальним утворенням, що формується під впливом численних взаємозалежних чинників і процесів. Її дослідження потребує системного підходу та врахування багатьох аспектів. У ході теоретичного аналізу ми дійшли висновку, що наявні в науковій літературі підходи до визначення поняття «регіональна соціально-економічна система» можна умовно згрупувати за змістовними ознаками у кілька основних класифікаційних груп – від структурної організації до динаміки соціально-економічного розвитку.

Врахування наявних підходів до визначення змісту регіональної соціально-економічної системи дозволяє виділити дві важливі характерні риси, що притаманні для переважної більшості наукових трактувань. Перша розкривається через прагнення дослідників сформулювати це поняття на максимально абстрактному, узагальненому рівні для охоплення широкого спектру регіональних явищ та процесів. Описане теоретичне наближення, з одного боку, є надзвичайно важливим для формування загальної концепції, проте воно має наслідком певне спрощення та значну генералізацію, яка знижує цінність таких визначень на прикладному рівні.

Друга особливість розкриття змісту регіональної соціально-економічної системи полягає у спробі представити регіональну систему як таку, що орієнтується суто на вирішення практичних завдань структури, а саме її

технічних, соціальних, управлінських та інших аспектів функціонування, які передбачають визначену мету, узгодженість та внутрішню цілісність. Зважаючи на вище викладене, система трактується не лише як сукупність елементів, але й як організм, підпорядкований досягненню певного результату, що надає їй ознак цілеспрямованості.

Загалом регіональну соціально-економічну систему можна окреслити як територіально обмежену сукупність елементів, між якими існують функціональні, економічні, соціальні та інші взаємозв'язки, що утворюють цілісну, взаємодіючу структуру. Така система характеризується відносною автономією, але водночас і взаємозалежністю з вищими рівнями соціально-економічної організації.

У ході теоретичного аналізу ми дійшли висновку, що наявні в науковій літературі підходи до визначення поняття «регіональна соціально-економічна система» можна умовно згрупувати за змістовними ознаками у кілька основних класифікаційних груп.

Перша група включає визначення, в яких регіональна система розглядається як певна сукупність змінних, параметрів чи елементів, що узагальнюються дослідником відповідно до мети або завдань дослідження, що показує гнучкість у визначенні системних меж та компонентів.

До другої групи належать підходи, в основі яких лежить уявлення про регіон як систему, що має цілеспрямовану функцію, тобто її елементи об'єднані для досягнення спільної мети. Тут акцент робиться на організаційно-функціональній єдності структури.

Третя група включає визначення, де вагомим чинником є уявлення про значну кількість елементів, що містяться у взаємозв'язку, утворюючи мережу відносин, без зосередження на цілісну його мету.

Четверта група складається з найбільш загальних формулювань, у яких регіональна система розглядається як сукупність взаємодіючих елементів, що перебувають у просторово-часовій координації.

П'ята група визначень базується на виокремленні специфічних ознак самого регіону – таких, як географічна межа, наявність ресурсів, інституційна структура, демографічна база тощо, які дозволяють трактувати його як систему у власному розумінні.

Серед елементів регіональної політики, що забезпечують конкурентоспроможність розвитку доцільно виділити наступні [124, с.116]:

1. Національно-управлінська. Така політика орієнтується на формування цілісної та результативної системи регіонального управління, що буде здатна забезпечити досягнення стратегічних пріоритетів розвитку на територіальному рівні, важливим її елементом стає забезпечення та послідовне дотримання прав кожного громадянина незалежно від його етнічного походження або індивідуальних переконань.

2. Зовнішньоекономічна політика. Основне завдання цієї політики – формування привабливого середовища для активізації підприємницької діяльності та повноцінної роботи ринкових механізмів. Вона націлена на залучення зовнішніх та внутрішніх інвестицій, а також на стимулювання і збільшення обсягів експорту продукції, виробленої в регіоні.

3. Науково-технічна політика регіону зосереджується на виявленні та розвитку конкурентних переваг регіону (унікальність) для стимулювання інноваційної діяльності з метою створення умов для посилення та розширення проєктів, що взаємопов'язані з впровадженням нових технологій, розширенням джерел залучення інвестицій у реалізацію проєктів.

4. Соціально-економічна політика. Політика націлена на налагодження умов для розвитку підприємництва регіону, що спирається на принципи фінансової самодостатності й спрямована на підвищення добробуту громадян та покращення якості життя, одночасно гарантуючи рівність прав і можливостей для усього населення.

5. Гуманітарно-демографічна політика, що реалізується як протидія негативним тенденціям, таким як зменшення чисельності населення, й деструктивним соціально-культурним процесам у регіоні розвитку й

спрямована на моральне підвищення, духовне збагачення суспільства та покращенню його фізичного й ментального здоров'я.

Особливість визначення економічного змісту категорії «регіональна соціально-економічна система» в умовах регіоналізації економіки полягає у взаємопов'язаності та набутті однорідності підходів до її трактування. Таким чином дослідження генезису, сутності та змісту цього поняття як економічної категорії зумовлює необхідність переосмислення наукових завдань щодо визначення місця і ролі регіонів у національній економіці. Це, своєю чергою, зумовлює розширення спектра підходів до інтерпретації поняття регіональної системи та обґрунтування нових напрямів розвитку регіональних соціально-економічних систем у сучасних умовах господарювання [58, с. 274].

Вважаємо, що ефективна політика розвитку регіону має формуватися за дотримання наступних принципів:

1. Дотримання пріоритетності. Забезпечує ранжування поставлених цілей і завдань для розвитку підприємництва регіону відповідно до визначеної стратегії регіонального розвитку та наявних виробничо-ресурсних та економічних можливостей, зосереджує на дотриманні в підприємстві соціальної спрямованості використання фінансових та матеріальних ресурсів та засобів інфраструктурного розвитку.

2. Принцип узгодженості дій – полягає в тому, що важливі перетворення, які здійснюють вплив на соціальний та економічний прогрес регіонів потребують скоординованості усіх учасників. Для цього необхідне узгодження пріоритетів та спільні зусилля як місцевих так і центральних органів влади, а також інститутів місцевого самоврядування у сферах їх місцевого та регіонального розвитку.

3. Принцип субсидіарності. В основі цього принципу лежить такий диференціатор повноважень між визначеними рівнями впливу, де відповідальність за забезпечення адміністративних й інших видів послуг покладається на найнижчий можливий рівень, що забезпечує їх максимальну наближеність до безпосередніх отримувачів.

4. Принцип цілісності регіональної політики та господарського розвитку. Цей принцип вимагає комплексного підходу, що враховує унікальні природні та економічні риси кожного окремого регіону та завдання його соціально-економічного зростання. Він передбачає гармонійне поєднання централізованих економічних важелів управління з місцевими ініціативами, покладаючи на місцеві органи влади відповідальність за всебічний розвиток їхньої території.

5. Принцип пропорційного фінансового забезпечення. Даний принцип наголошує на справедливому розподілі фінансових потоків між різними рівнями адміністративно-територіального устрою та на розширенні економічної самостійності найнижчих територіальних ланок. Він реалізується через поєднання коштів місцевого бюджету із позабюджетними фондами, які наповнюються через функціональні обов'язки місцевого бізнесу та внески громадян для забезпечення комплексного розвитку територій.

6. Принцип створення сприятливого бізнес-клімату, – полягає у цілеспрямованій діяльності регіональних органів влади у напрямі формування умов, що сприяють заохоченню та змінюють пріоритети до спрощення започаткування й ведення бізнесу, що передбачає зменшення адміністративних перешкод, полегшення дозвільних процедур та звітності, забезпечення та спрощення доступу підприємців до фінансових ресурсів (кредитів, грантів), розвитку сучасної бізнес-інфраструктури (технопарків, бізнес-інкубаторів) та надання консультаційної підтримки підприємництва. Метою такої діяльності є створення конкурентного та передбачуваного середовища, яке стимулює підприємницьку ініціативу, залучає інвестиції та сприяє створенню нових робочих місць у регіоні.

7. Принцип сталого розвитку спрямований на забезпечення економічного зростання регіону, досягнення соціальної справедливості, раціоналізацію та збалансування розвитку. Рішення, що ухвалюються сьогодні, не повинні шкодити інтересам та можливостям майбутніх поколінь, тобто політика

держави має спрямовуватись на підвищення якості та рівня життя, зберігаючи екологічну безпеку, рівновагу та культурні досягнення регіону.

8. Принцип партнерства та громадської участі. Цей принцип полягає у залученні до процесів планування, реалізації та моніторингу політики не лише органів влади, а й підприємців, громадських організацій, наукових шкіл та безпосередньо жителів регіону. Ефективне управління розвитком регіону ґрунтується на тісній співпраці та діалогу між усіма зацікавленими сторонами, де партнерство забезпечує врахування інтересів сторін, зміцнює довіру до влади та сприяє більш успішній реалізації нових проєктів.

Значне поглиблення негативних тенденцій у соціально-економічному розвитку регіонів і зниження якості життя населення за умов відсутності дієвих державних заходів щодо подолання цих процесів може спричинити подальше погіршення загальної ситуації в країні. Це робить пріоритетом державної політики пошук, розробку та обґрунтоване впровадження змін у регіональне управління підприємницьким розвитком. Такі зміни мають враховувати попередні недоліки, спиратися на сучасний досвід розвинених держав та створювати додаткові напрями для покращення управління розвитком підприємництва на регіональному рівні [149, с.168].

У процесі зміни підходів до управління підприємницьким потенціалом на регіональному рівні наявні бар'єри для впровадження нових підходів, включаючи значні інституційні недоліки та об'єктивну відсутність культури сприйняття інновацій, що лежить в основі розкриття підприємницького потенціалу та зростання регіональної конкурентоспроможності.

Соціально-економічний розвиток на даному етапі відбувається в умовах значних диспропорцій та незбалансованості й відмінностей між регіонами, а також є проблема щодо підвищення ефективності підтримки з боку держави, що вказує на низький рівень результативності поточної регіональної політики.

Комплекс цілей та можливих напрямів державного управління соціально-економічним розвитком формує підґрунтя розробки стратегії

довгострокового розвитку регіону. З метою втілення такої стратегії необхідно сформувати відповідні фінансові інструменти та налагодити ефективні управлінські механізми. Проте економічні потрясіння внаслідок впливу зовніх чинників на регіональному рівні зумовлюють погіршення стану соціальної сфери, а тривалість негативних змін може призвести до значного впливу на усі сфери суспільного життя та загальну стабільність як окремих регіонів, так на рівні держави. Саме такі процеси визначають потребу розроблення та реалізація заходів, спрямованих на мінімізацію наслідків негативних впливів у соціальній сфері, її стабілізацію та забезпечення подальшого ефективного розвитку.

Так, Ковальчук В. Г. акцентує увагу на соціально орієнтованих пріоритетах у реалізації концепції розвитку українських регіонів. До них належать [54]: економічна безпекова ситуація в регіоні, соціально-економічний розвиток; інноваційно-маркетинговий потенціал, соціокультурне та інноваційне середовище, ринкова інфраструктура та підприємництво, співпраця між органами влади та бізнесом. Розкриття концепту соціального розвитку території полягає у забезпеченні базових соціальних благ та послуг для громадян. Необхідною умовою такого розвитку є підтримка суспільно прийняттого рівня безпеки.

Сучасним викликом розвитку є належний рівень інноваційно-маркетингового потенціалу регіонів та створення відповідного інноваційного, соціального, культурного середовища для розвитку господарюючих суб'єктів, що відповідно ґрунтується на формуванні ринкової інфраструктури та підприємстві.

Наявні проблеми в управлінні регіонами спричинені низкою факторів, серед яких:

- недосконала нормативно-правова база: недоліки в законодавчому забезпеченні, що регулює управлінські процеси на регіональному рівні;

– відсутність цілісного підходу: неузгодженість дій під час формування та реалізації державної регіональної політики, а також створення стратегій і програм розвитку територій;

– надмірна концентрація управління: зосередження прийняття рішень на центральному рівні, що обмежує врахування особливостей та потреб окремих регіонів;

– слабкість громадянського суспільства: низький рівень залучення вирішенні питань місцевого значення територіальних громад та обмежені можливості відповідних інституцій;

– проблеми фінансового забезпечення: обмеженість ресурсів місцевих бюджетів і висока залежність від субвенційних надходжень з державного бюджету, а також неготовність або невміння представників регіональних та місцевих управлінських органів шукати альтернативні джерела фінансування для розвитку своїх територій.

Наявні значні кризові явища в процесі економічного розвитку проявляються у значних коливаннях валютних курсів, девальвації національної валюти, скороченні ринків збуту та частому зниженні реальних доходів, що призводить до погіршення добробуту населення та загальної ситуації в ринковому середовищі. Такі чинники неминуче призводять до значного спаду в фінансово-економічній сфері та інноваційній активності підприємств та, відповідно значно ускладнить процеси управління підприємницьким потенціалом регіонального розвитку.

Варто зазначити, що незважаючи на динамічність підприємницької сфери, при зменшенні використання сучасних підходів до управління, зокрема у тому числі управління на територіальному та галузевому рівнях унеможлиблюється забезпечення розвитку підприємництва, що відповідає сучасним суспільним потребам.

Зважаючи на міжнародний досвід, провідне завдання розвитку регіонального управління, полягає у забезпеченні задоволення різноманітних соціально-економічних та культурно-побутових потреб населення через

забезпечення стійкого функціонування регіональної соціальної інфраструктури. В Україні вже існують та діють механізми державно-приватного партнерства у певних секторах. Втім, незважаючи на їхнє функціонування, така форма не має широкого поширення, а її ефективність залишається порівняно низькою, що визначається наявністю низки сформованих системних проблем, які особливо загострюються на регіональному рівні, передусім це: недосконалість та фрагментарність застосування законодавчої бази, що регулює взаємодію між державою та приватним сектором; недостатній захист інтересів партнерств, що істотно зменшує його мотивацію до інвестування в довгострокові соціальні проекти; нестабільність правового поля, яка створює невизначеність для бізнесу та перешкоджає довгостроковому плануванню; висока залежність таких партнерств від політичної й ринкової кон'юнктури, що визначає їх залежність до змін у владі та пріоритетах.

Важливим чинником стимулювання розвитку регіонального підприємництва та підвищення ефективності ДПП є своєчасне проведення комплексних реформ, що стосуються забезпечення сприятливого інвестиційного середовища та підвищення рівня довіри між державним та приватним секторами.

Зважаючи на міжнародну практику, важливим завданням для розвитку регіонального управління є формування умов щодо покращення соціальної інфраструктури та повного задоволення побутових і соціальних потреб населення в конкретному регіоні. В Україні вже застосовуються механізми державно-приватного партнерства (ДПП) у певних галузях.

В умовах сьогодення міжрегіональне співробітництво стає особливо актуальним, обіцяючи значні переваги як для визначених регіонів, так і для усієї країни. Зміцненню підприємницького потенціалу регіонів та їх ефективному розвитку у формі прямих економічних або соціальних результатів сприяє створення різних форм взаємодії та співпраці в соціальній, економічній, науково-освітній та культурній галузях. Воно також сприяє

налагодженню та відновленню міжрегіональної співпраці в регіонах, які зазнали значних руйнувань внаслідок воєнних дій, суспільних змін, депополяції та інших негативних тенденцій. Окрім того, багатостороннє співробітництво із зовнішніми партнерами є передумовою посилення інноваційно-інтеграційного складника регіонального розвитку та інтеграції до європейської спільноти.

1.3. Методичні засади дослідження процесу управління підприємницьким потенціалом регіонального розвитку

На регіональному рівні в умовах значних трансформацій, система управління зазнає змін у методах і переосмислення підходів, що спрямовані на підвищення ефективності розвитку регіонів.

На рівні регіонального розвитку процес управління здійснюється через сукупність методів, і засобів, принципів та форм цілеспрямованого впливу на соціально-економічну систему регіону.

Для ефективного регіонального управління в сучасних реаліях життєво важливо знаходити та впроваджувати новітні підходи, які відповідають актуальним викликам часу, а також реальним соціально-економічним та суспільно-політичним обставинам.

Особливість запропонованого підходу розкривається у побудові управлінської системи регіонального розвитку на основі інновативності та інтегрованості щодо використання усіх наявних можливостей з поетапною структуризацією компонентів потенціалу регіонального розвитку.

Використання у світовій практиці інноваційних підходів до аналізу управлінських процесів на рівні регіонального розвитку та можливості їх впровадження у вітчизняній практиці проаналізовано у праці Григоренко О. В. [24]. Автор розглядає такі підходи, як кластеризація, смарт-спеціалізація, розвиток інноваційних екосистем та публічно-приватне партнерство. Підкреслюється необхідність відходу від традиційних, переважно

адміністративних, методів управління до більш гнучких та інноваційних, що побудовані через співпрацю між усіма стейкхолдерами (влада, бізнес, наука, громадськість).

У нинішніх умовах глибоких змін соціально-економічних процесів результативне управління регіональним розвитком потребує не лише впровадження сучасних підходів, а й оновлення основних засад управління. Такі інноваційні інструменти, як створення кластерів, смарт-спеціалізація, створення екосистем і публічно-приватне партнерство, що мають розглядатися не відокремлено, а як елементи сформованої концепції, що базується на чітко визначених принципах управління. Саме вони сприяють забезпеченню узгодженість дій усіх учасників регіонального розвитку та сприяють досягненню рівноваги між довгостроковими пріоритетами й регіональними потребами.

Практична ефективність інноваційних підходів можлива лише за умови їх органічного поєднання з базовими управлінськими засадами, які задають вектор регіональної політики та забезпечують її відповідність регіональним умовам.

До засад управління регіональним розвитком відносять такі принципи [140]: історичної зумовленості; узгодженості регіональної політики із загальносуспільними та господарськими процесами; комплексного підходу; збалансованості та оптимального поєднання природних і економічних ресурсів; визначення пріоритетів; варіативності управлінських рішень; гармонізації інтересів місцевих органів влади та підприємств із цілями цілісного розвитку регіону на основі єдиної системи стимулювання й відповідальності; пропорційного розподілу фінансових ресурсів між рівнями адміністративно-територіальної структури та посилення фінансово-економічної автономії нижчих територіальних одиниць.

У розвинених країнах ключовими засадами регіонального управління вважаються децентралізація, партнерська взаємодія, субсидіарність, гнучкість і здатність до адаптації, а також чітке розмежування повноважень. Принцип

децентралізації передбачає передачу значної частини управлінських функцій від центральних органів до ринкових суб'єктів і місцевих рівнів влади. Це сприяє обмеженню надмірної централізації, розширенню економічної свободи учасників господарської діяльності та формуванню багаторівневої системи ухвалення рішень із делегуванням повноважень на нижчі рівні.

Принцип партнерства, своєю чергою, орієнтує на відмову від жорсткої вертикальної ієрархії у взаємодії. Він визначає правила співпраці між суб'єктами й об'єктами регіонального управління, які виступають як рівноправні учасники, діючи на основі взаємної відповідальності та правової рівності.

Принцип субсидіарності передбачає спрямування фінансових ресурсів на реалізацію чітко визначених завдань. У межах регіонального управління він втілюється через механізми перерозподілу коштів, які покликані гарантувати дотримання мінімальних соціальних стандартів для населення та забезпечити базовий рівень бюджетної спроможності територій.

Сутність принципу мобільності та адаптивності полягає у здатності системи регіонального управління оперативно й адекватно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Його реалізація проявляється у безперервному вдосконаленні та трансформації функціональної й організаційної побудови управлінської системи.

Принцип визначеної компетенції означає розмежування функцій не лише між різними рівнями управління, а й у межах окремих сфер діяльності. Відповідно до цього підходу здійснюється розподіл повноважень між суб'єктами національного, регіонального та місцевого управління, а також визначається ресурсне забезпечення для виконання кожної з функцій.

Організаційна структура управління регіональним розвитком має складний і багаторівневий характер. Вона являє собою впорядковане поєднання різних ланок управлінського апарату та системи зв'язків між ними, що відображають взаємодію й координацію елементів у межах єдиної системи.

Така структура демонструє склад компонентів і внутрішню організацію системи, тобто її статичний аспект, тоді як організаційні відносини забезпечують узгодженість і ефективність взаємозв'язків між її елементами.

Організаційна структура управління функціонує у трьох основних сферах: державній, комерційній та суспільній. Державний сектор, своєю чергою, охоплює три рівні – загальнодержавний, регіональний і рівень державних підприємств.

Комерційна сфера включає різні шаблі корпоративного управління, зокрема малий, середній і великий бізнес у різних організаційно-правових формах. До неї належать суб'єкти господарювання, такі як малі підприємства, кооперативи, концерни, холдингові структури та інші.

Суспільна сфера сьогодні відіграє особливо важливу роль. Якщо раніше органи самоврядування мали чітко окреслені й обмежені повноваження, то нині до суспільних інституцій відносять як представницькі, так і судові органи, державні та громадські фонди, органи місцевого самоврядування, а також різноманітні дорадчі, опікунські структури, політичні партії та громадські рухи.

Така класифікація організаційних структур зумовлює існування відповідних форм управління, серед яких – міністерства, відомства, комітети, асоціації, акціонерні товариства, муніципальні організації, державні та приватні підприємства, фінансові установи й фонди. Кожен елемент цієї системи виконує визначені функції, і будь-які зміни в них неминуче призводять до трансформації всієї управлінської структури.

Регіональне управління в умовах ринкової економіки має відповідати низці критеріїв побудови ефективною підприємницької діяльності, зокрема:

- самостійності, що передбачає наявність у кожного регіону економічної та соціальної автономії, а також відносної свободи у прийнятті рішень щодо стратегічного й поточного розвитку території, включно з її соціально-економічними та політичними аспектами.

– Важливе місце займає принцип саморозвитку, згідно з яким регіони повинні забезпечувати власне зростання шляхом подолання внутрішніх суперечностей і максимально ефективного використання наявного ресурсного потенціалу. Йдеться, зокрема, про диспропорції між районами, невідповідності між продуктивними силами та виробничими відносинами, а також співіснування прогресивних і застарілих технологій.

– Не менш значущим є принцип самозабезпечення, який полягає у формуванні повноцінного регіонального ринку та здатності забезпечувати населення товарами першої необхідності як за рахунок власного виробництва, так і через міжрегіональні поставки. При цьому кожен регіон має прагнути до повного задоволення потреб населення в послугах соціальної та виробничої інфраструктури.

– Окремо слід виділити принцип делегування, що передбачає передачу від нижчих адміністративних рівнів до вищих не лише управлінських повноважень, а й окремих територій або об'єктів (наприклад, для розміщення елементів інфраструктури) на договірних засадах із відповідною компенсацією, яка надходить до місцевих бюджетів.

– Принцип самоуправління полягає у функціонуванні на рівні кожного регіону органів місцевої влади з чітко визначеними повноваженнями, правами та сферою відповідальності, що забезпечує ефективне управління територією.

– Завершальним є принцип самофінансування, відповідно до якого місцеві бюджети формуються за рахунок податкових надходжень, платежів за використання ресурсів та інших джерел доходів і мають забезпечувати фінансування всіх витрат, пов'язаних із комплексним соціально-економічним розвитком регіону.

Розширення ринкових відносин передбачає формування нових організаційних зв'язків і трансформацію структур управлінської системи. У таких умовах відбувається перерозподіл управлінських функцій між державним, комерційним сектором секторами та соціумом, а делегування

повноважень здійснюється як з нижчих рівнів на вищі, так і у зворотному напрямку – від центру до управління на місцях.

Прагнення розширення власної управлінської автономії на рівні регіональних та муніципальних утворень значною мірою зумовлюється обмеженими можливостями центральної влади щодо концентрації податкових і прибуткових надходжень та потреби забезпечення належного рівня соціальних стандартів у регіонах.

Регіональне управління здійснюється з метою впливу на соціально-економічне середовище розвитку на різноманітні процеси, що відбуваються на регіональному рівні, що має за основу визначеність до єдності економічного життя та реалізації суспільно-відтворювальних процесів.

Структура сучасної системи регіонального менеджменту трансформується у багаторівневу архітектуру, що інституціоналізує такі складові: взаємодію центральних та територіальних органів публічної влади, механізми реалізації їхніх функціональних повноважень через залучення відповідного ресурсного забезпечення; професійний склад державної служби, а також розгалужену мережу детермінованих прямих і зворотних зв'язків між суб'єктами та об'єктами управлінського впливу в регіоні.

У парадигмі державного управління регіон концептуалізується як складна детермінована система, що відображає властивості ієрархічної підсистеми національного рівня та самостійного утворення з високим ступенем організації. Наявна діалектична суперечливість такої єдності зумовлює необхідність впровадження таких механізмів регулювання соціально-економічних процесів, які б забезпечували конгруентність між загальнодержавними стратегіями та регіональними ендогенними інтересами певної територіальної одиниці.

З позиції системної методології регіон постає як гетерогенна структура, цілісність якої забезпечується інтеграцією соціальних спільнот та територіального населення, які об'єднані спільністю цілепокладання та розгалуженою мережею виробничих, культурно-побутових і соціодинамічних

взаємозв'язків. Просторова когерентність такої системи детермінується єдністю ландшафтно-географічного базису, а також мають функціональну стійкість елементів, що підтримується завдяки розвиненій виробничо-технологічній та соціальній інфраструктурам.

У парадигмі публічного управління регіональне утворення виконує функцію діалектичної ролі об'єкта державного регулювання та автономного суб'єкта економічної самодостатності й самоврядування. Будучи відкритою, багатоструктурною та мультивекторною системою, регіон інтегрований у єдине нормативно-правове поле держави, де його розвиток корелюється з діяльністю інститутів національного рівня – від органів центрального управління та фінансово-казначейського нагляду до судової влади та систем соціального забезпечення регіону.

У якості самоврядного суб'єкта регіон наділяється правовою та господарською самостійністю, що дозволяє звиконувати також регулятивні функції в межах законодавчо визначених повноважень. Ця суб'єктність здійснюється через застосування права на розробку локальних нормативно-правових актів, формування та виконання регіонального бюджету, встановлення територіальних зборів, а також управління комунальними активами та людськими ресурсами. Наділення інституційною самостійністю, територіальна одиниця бере на себе повну відповідальність за ефективність функціонування адміністративної структури, а також за результативність соціально-економічного розвитку. При цьому територіальну цілісність та просторову обмеженість доцільно розглядати як фундаментальні характеристики регіону, що інтегрований в загальнодержавну систему управлінської моделі.

Інституційна архітектура системи регіонального управління репрезентується через сукупність суб'єктів міжнародного, загальнодержавного, територіального та муніципального рівнів управління, а також приватними інституціями, що реалізують делеговані їм функції. Тому, за фундаментальну детермінанту прогресивного розвитку території вважаємо

за доцільне прийняти розбудову монолітної та результативної вертикалі державного адміністрування.

Перехід до інноваційних управлінських парадигм такж тісно пов'язаний з процесами децентралізації влади та імперативом активізації ендогенного підприємницького потенціалу, що й зумовлює перехід до нових управлінських парадигм. Такий процес передбачає імплементацію сучасного інструментарію – від комплексних діагностичних програм до впровадження інтелектуальних інформаційно-аналітичних технологій, які забезпечують верифікацію та спрощують досягнення високого рівня ефективності у прийнятті стратегічних рішень. У межах запропонованого підходу принцип інтегрованості потребує синергічного поєднання галузевих, просторових та адміністративних векторів при використанні заходів з стимулювання підприємницьких ресурсів регіонального зростання.

Методологія інтегрованого підходу в межах розробки стратегічних та програмних документів передбачає розгляд галузевого, просторового та адміністративного компонентів державної регіональної політики [111]. Впровадження інноваційних управлінських парадигм значно корелює з процесом капіталізації підприємницького потенціалу, що розглядається як фундаментальний чинник інтенсифікації конкурентоспроможності на регіональному рівні

Еволюційний процес розвитку інноваційних підходів до реалізації управлінського інструментарію зумовлює перехід до сучасної моделі «відкритих інновацій». Такий формат передбачає залучення колективного інтелекту та налагодження соціальної комунікативності в процесі діагностики локальних управлінських дефіцитів та розробки нових адаптивних рішень. Завдяки забезпеченню вільного доступу наукових інституцій, суб'єктів господарювання та громадськості до верифікованої системи відкритих даних, створюються передумови для досягнення мультиплікативного соціально-екологічного та економічного ефекту регіонального розвитку.

Використання суспільної інтелектуальної власності та соціальної комунікації є не обхідною складовою ідентифікації локальних дефіцитів і розробки адаптивних стратегій розвитку. У межах цієї моделі наукові інституції, бізнес-структури та громадськість отримують транспарентний доступ до значних масивів відкритих даних, що формує передумови для генерації значущих соціальних, екологічних та економічних ефектів у процесі їхньої професійної діяльності [75, с.38].

Об'єктивна необхідність у розширенні інформаційно-аналітичного базису для ухвалення управлінських рішень органами державної влади зумовлює інтенсифікацію впровадження цифрових технологій, що забезпечує прискорення фінансово-господарських циклів, оптимізацію розрахункових операцій, підвищення оборотності капіталу та ефективність комунікаційних процесів у бізнес-середовищі.

Водночас перехід до інноваційної моделі територіального розвитку вимагає фундаментальних трансформацій потребує розробки методики дослідження архітектури регіонального управління. Зважаючи на гостру потребу в якісно нових підходах, спостерігається інертність управлінської ланки: як політичне керівництво, так і фахівці на місцях зорієнтовані переважно на досягнення короткострокових цілей й результатів. Така ситуація вступає в суперечність із природою застосування інноваційних інструментів регіонального зростання, впровадження яких має тривалий лаг у часі та відповідає стратегічному плануванню.

Домінуючими в сучасній науковій практиці реалізації регіональної політики на загальнодержавному та локальному рівнях залишаються більш консервативні управлінські підходи. Проте їхня імплементація в умовах високого рівня турбулентності не забезпечує належної ефективності адміністрування, необхідної для стабілізації та інтенсифікації в досягненні показників соціально-економічної динаміки України.

Критичний стан регіонального розвитку, що посилюється деструктивним впливом війни, суспільно-політичних та економічних

екзогенних факторів впливає на пошук інноваційних підходів до територіального управління. Подолання негативних тенденцій потребує здійснення значних реформ у сфері публічного адміністрування, які зможуть радикально трансформувати механізми регулювання та здійснити якісний перехід до моделі сталого розвитку.

Так, Бондаренко О. А. наголошує на необхідності застосування системно-інтегративного підходу до створення системи інноваційного управління [10]. Цей підхід дозволяє об'єднати елементи різних типів управління, визначити сутність інноваційності управління та його складові.

Інноваційна спрямованість елементів та змістовне наповнення інноваційної моделі управління орієнтовані на розв'язання детермінованих проблем регіональних трансформацій, а також на формування і раціональну інтеграцію нововведень у всіх взаємопов'язаних доменах суспільної життєдіяльності. Сутнісна характеристика такого підходу полягає в забезпеченні синергічного ефекту через конвергенцію інноваційних процесів у суміжних галузях, що сприяє системного поступу соціоекономічного середовища. Система управління за таким підходом будується з урахуванням, цілеспрямуванням та координацією впливу його компонент через їх функції на загальні результати регіонального середовища соціально-економічного розвитку.

Імплементація інноваційних парадигм у галузі територіального менеджменту, що базується на конвергенції гетерогенних управлінських моделей та синтезі релевантних традиційних і новітніх методів, виступає підґрунтям для розбудови верифікованої та ефективної системи управління. Така система має повністю враховувати поточний стан, потенціал та інтереси регіонів й забезпечувати прецизійний облік фактичного стану, ресурсного базису та стратегічних векторів розвитку конкретних територіальних одиниць. Запропонований підхід створює інституційні передумови для нівелювання системних деструкцій в управлінському циклі та розв'язання гострих соціально-економічних суперечностей. Реалізація цих трансформацій

першочергово потребує застосування цілісного системного погляду на регіон як об'єкт дослідження, що передбачає комплексний аудит його поточного статусу, наявних проблем та внутрішніх регуляторних процесів управління.

Системна методологія дослідження соціального виміру територіальної трансформації базується на принципі інваріантності та цілісності розвитку соціальної регіональної інфраструктури. Визначений підхід передбачає, що суб'єкти управління, що впроваджують інноваційні моделі адміністрування, мають володіти артикульованим стратегічним баченням цільового стану системи, яке забезпечить детермінування та чіткість алгоритмізації управлінських рішень [10]. Тобто, пріоритезація завдань на основі прогностичного моделювання соціальної сфери спрямована на забезпечення такого перебігу до майбутніх параметрів розвитку, за якого збережеться інституційна стабільність функціонування галузі, а селекція інноваційних рішень здійснюється за критерієм їхнього кумулятивного ефекту для всієї регіональної системи.

Результативність управління розвитком на регіональному рівні, що базується на системному підході, вимагає врахування всіх його компонентів, а не лише соціально-економічних.

Регіональне утворення належить трактувати як гомеостатичну цілісність, у межах якої трансформації в окремому сегменті неминуче детермінують ланцюгову реакцію в суміжних сферах життєдіяльності. Відповідно, деструктивна динаміка показників у будь-якому функціональному модулі може призвести до кумулятивного погіршення загального рівня соціально-економічного розвитку регіону та порушення його системної стійкості.

Для забезпечення комплексності впровадження таких напрямів в управлінні розвитком на регіональному рівні необхідна реалізація таких складових як:

- створення в регіоні необхідної інноваційної інфраструктури;

- розвиток інноваційної ментальності як у державних органах та представників публічної служби, так і в територіальному бізнес-середовищі;
- максимізація використання інтелектуального та творчого капіталу як фундаментального чинника ендогенного зростання регіону;
- інституціоналізація тристороннього партнерства через створення системи стійкої архітектури взаємодії між владними структурами, підприємницьким сектором та громадянським суспільством;
- інтенсифікація пошуку та освоєння альтернативних механізмів акумуляції ресурсів, зокрема через інструменти регіональних фондів, місцеве меценатство, а також грантові програми міжнародних організацій;
- імплементація децентралізаційних моделей управління шляхом впровадження субсидіарних підходів у систему управління регіональним розвитком;
- реалізація комплексних освітницьких стратегій, що спрямовуються на зміну парадигми суспільної свідомості, стимулювання громадянської партисипації та формування стійкого прийняття інновацій та інноваційної діяльності.

Практична імплементація трансформацій у системі регіонального управління потребує релевантного нормативно-правового забезпечення. Процес дослідження та розбудови інноваційних механізмів державного адміністрування територіального розвитку в Україні, зважаючи на стратегічний вектор європейської інтеграції, має ґрунтуватися на гармонізації правових засад діяльності інститутів влади та інституціоналізації публічно-адміністративних архітектур, що відповідають принципам демократичного врядування.

Впровадження інноваційних підходів до регіонального розвитку має бути сфокусоване на таких ключових напрямках:

1. Посилення внутрішньої мотивації: стимулювання потреби соціально-економічного зростання на муніципальному та територіальному рівнях;

2. Створення дієвих підприємницьких структур: формування на регіональному рівні бізнес-організацій, які ефективно використовують наявний потенціал ресурсів.

3. Формування конкурентних виробничих систем: розвиток інноваційних виробничих систем на регіональному та міжрегіональному рівнях, здатних конкурувати.

4. Пріоритетне задоволення внутрішніх потреб: забезпечення потреб територій за рахунок наявних та вкладених ресурсів.

Закордонна практика оперує широким переліком наукових підходів до територіального управління, які у вітчизняній практиці можна вважати інноваційними. Їх можна узагальнити у два основні напрями:

I. Імплементация інструментарію комерційного менеджменту в управлінську практику передбачає адаптацію методології проєктного управління та посилення акценту на критеріях економічної результативності й раціональності впроваджуваних ініціатив, дієвих систем мотивації персоналу.

II. Інтенсивне залучення до управління громадських організацій, громад та місцевих бізнес-структур: цей підхід фокусується на залученні громади до розробки та впровадження програм регіонального розвитку, а також на розвитку державно-приватного партнерства.

Хоча ці підходи вже мали місце у практиці, їхня ефективність виявилася низькою. Це пов'язано з низкою причин:

а) слабка зацікавленість едостатній інтерес з боку громадських організацій та бізнес-структур до участі в цих процесах;

б) впровадження за принципом «вертикалі», тобто впровадження інновацій відбувалось без урахування потреб сьогодення та готовності на місцевому рівні;

в) неготовність кадрів, що полягає у психологічній та фаховій неготовності до застосування інноваційних підходів на рівні представників системи місцевого самоврядування та державного управління;

г) недоліки нормативно-правового забезпечення: відсутність виваженої законодавчої бази для впровадження зазначених підходів, передусім через відсутність належного захисту інтересів недержавного сектора;

д) відсутність високої зацікавленості на рівні державних органів, зокрема низький рівень мотивації з боку державних структур у впровадженні та підтримці цих підходів;

ж) відсутність системно-комплексного підходу до впровадження інновацій, зокрема фрагментарність та несистемне застосування інноваційних рішень.

Усі ці фактори призвели до того, що інноваційні підходи виявилися малоефективними або взагалі неефективними, не зігравши стимулюючої трансформаційної ролі у забезпеченні інноваційного розвитку регіонів.

Тому, впровадження в управлінні інноваційних підходів до регіонального розвитку потребує переосмислення сутності та процесу управління регіоном у сучасному суспільстві, ефективність якого досягається лише при чіткому дотриманні принципів системності та комплексності при розробці заходів та здійсненні управлінського впливу.

До впровадження інноваційного підходу на регіональному рівні необхідна активізація науково-технологічного потенціалу територій та стимулювання впровадження сучасних рішень у підприємстві. Важливим вектором є формування інноваційних екосистем на основі об'єднання бізнесу, науково-освітньої системи та органів влади на засадах співпраці та партнерства. Значну увагу необхідно приділити розвитку процесів цифровізації, інфраструктурного розвитку, підтримці технологічного забезпечення підприємництва як драйверів економічного зростання. За таких умов важливим є залучення інвестицій у високотехнологічні сектори та забезпечення сприятливих інституційних умов для активізації інноваційної діяльності на регіональному рівні.

У працях багатьох вчених [3,6,22,45,49,66], інновації в регіональному розвитку мають бути реалізовані передусім через:

– використання ефекту мультиплікатора, що означає активне залучення факторів, що прискорюють та посилюють економічне зростання регіону.

– втілення мотиваційних чинників регіонального розвитку через створення умов, за яких регіони матимуть інтерес в пошуку внутрішніх резервів та диверсифікації своєї економічної діяльності.

– мінімізацію залежності регіонів від дотацій та субвенцій з центрального бюджету, заохочення їх до фінансової самостійності.

До найбільш відомих інноваційних підходів в управлінні регіональним розвитком належить створення сприятливих умов для розвитку кластерів у різних напрямках життєдіяльності регіону, що покликано об'єднати науковий та виробничий потенціал, а за правильного застосування може істотно допомогти у розв'язанні стратегічних завдань регіонального підприємництва, підвищенні соціально-економічних показників розвитку та інфраструктурній розбудові. При цьому необхідно враховувати, що створення кластерних утворень за ініціативою лише управлінських структур та примусу не має ефективного підґрунтя. Державний вплив у даній справі має полягати у розробці концепції та створенні середовища підтримки для усіх учасників об'єднання, наприклад, через фінансові стимули, спрощення процедур, доступ до інформації та мереж.

Як складова регіонального розвитку, підприємницький потенціал має бути належним чином оцінений, тобто необхідно провести його комплексну оцінку за визначеними методичними підходами.

Досліджуючи методичні підходи до моніторингу та оцінки такого потенціалу, слід відмітити, що науковцями розглядаються різноманітні методики аналізу його структурних складових (фінансового, інфраструктурного, інноваційного, трудового та інших). Однак, практично відсутні роботи із комплексною методикою оцінювання підприємницького потенціалу регіону.

Методика аналізу та оцінки підприємницького потенціалу регіону повинна включати ряд етапів (рис.1). Ковальська Л.Л., Оксенюк К.І., Готько Н.М. Підприємницький потенціал регіону: оцінка та напрями нарощення [51].

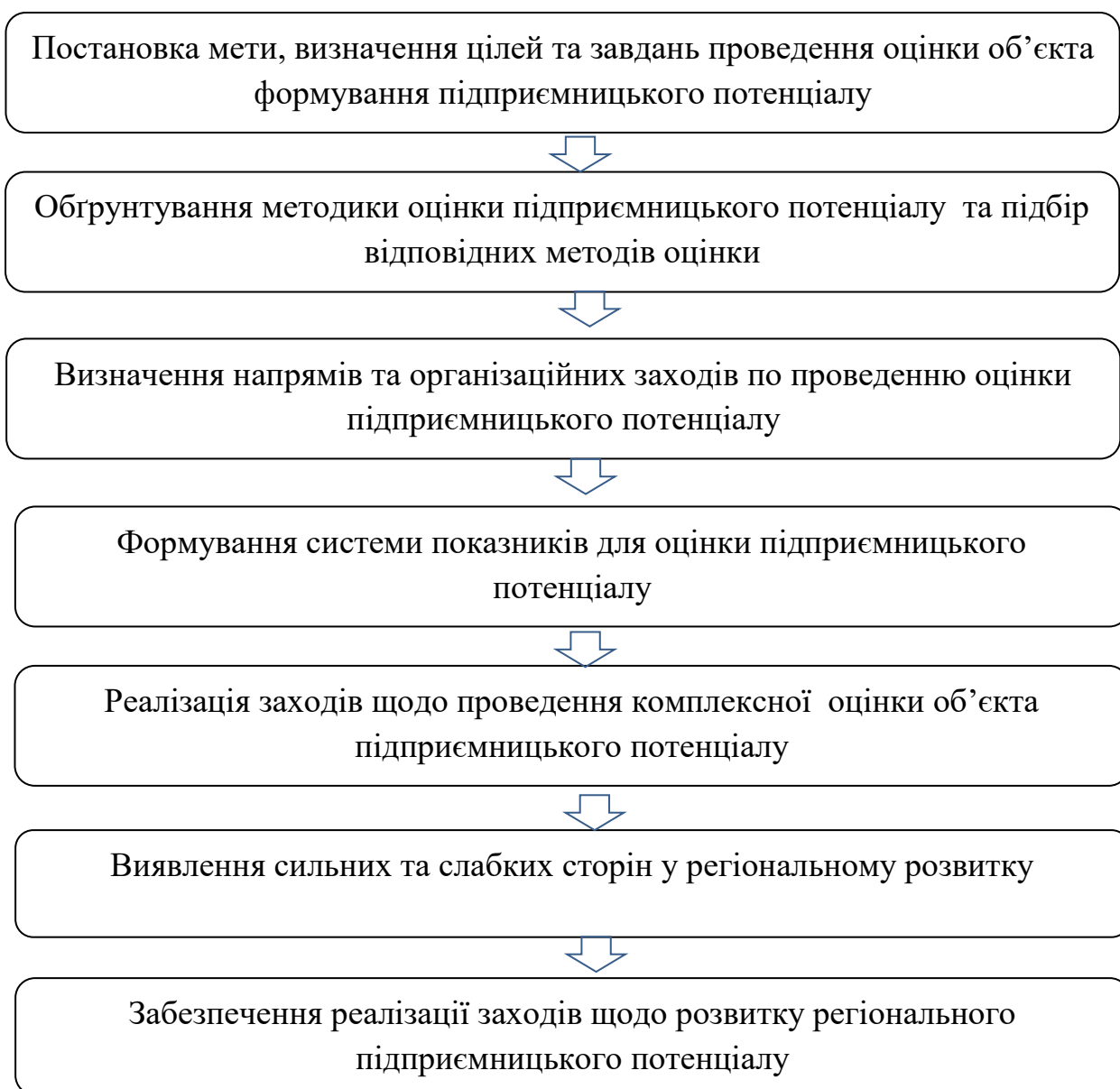


Рис. 1.7. Послідовність проведення оцінки регіонального підприємницького потенціалу

Складено автором на основі [51,52,53].

У процесі реалізації заходів, що передбачені на першому етапі здійснюється визначення мети, об'єкта та завдань оцінки підприємницького потенціалу. Метою аналізу є визначення рівня підприємницького потенціалу

регіону. Об'єктом аналізу та оцінки є регіон та його підприємницький потенціал його розвитку.

Другий етап передбачає підбір методів проведення оцінки підприємницького потенціалу регіону. У процесі аналітичного дослідження можуть бути використані такі методи дослідження: статистичні, використовуються для того, щоб побачити закономірність стану та розвитку певних показників, процесів, зміни в структурі та прогнозування; графічні, за допомогою яких можна наочно представити результати аналізу та зробити висновки; табличні, допомагають чітко побачити результат аналітичних досліджень; індексні, дають можливість визначити ступінь впливу різноманітних чинників на очікуваний результат. Вміло підібрана система методів дослідження прискорює проведення економічного аналізу, дозволяють врахувати вплив різних чинників на результати діяльності та підвищують точність проведених обчислень; аналітичні методи, спрямовані на визначення внутрішніх тенденцій і можливостей.

Третій етап включає вибір напрямів оцінювання підприємницького потенціалу регіону. Аналіз та оцінку підприємницького потенціалу слід проводити за визначеними напрямами:

- моніторинг фінансового потенціалу регіону;
- аналіз та оцінка інфраструктурного потенціалу регіону;
- аналіз та оцінка інноваційного потенціалу регіону;
- аналіз та оцінка трудового потенціалу регіону.

Відповідно до визначеної методики, на наступному етапі створюється система показників оцінки підприємницького потенціалу регіону (табл. 1.2).

На п'ятому етапі здійснюється комплексна оцінка підприємницького потенціалу регіону та визначається його рівень [52].

Шостий етап процесу управління регіональним розвитком передбачає формування стратегічних напрямів нарощення підприємницького потенціалу регіону шляхом комплексного аналізу його сильних сторін та слабких ніш. Етап передбачає приділення особливої уваги внутрішнім чинникам, що

сприяють або, навпаки, призупиняють активізацію діяльності підприємців. Зокрема, здійснюється оцінка наявних ресурсів (матеріальних, трудових, інституційних), рівня розвитку інфраструктури підтримки підприємництва, інноваційної спроможності суб'єктів господарювання, якості управлінських практик та доступності фінансових інструментів.

Таблиця 1.2

Система показників оцінки підприємницького потенціалу регіону

Напрями оцінки підприємницького потенціалу регіону	Показники
Фінансовий потенціал	Фінансовий результат до оподаткування Рентабельність операційної діяльності
Інфраструктурний потенціал	Чисельність суб'єктів господарювання Реалізовано продукції (товарів і послуг) Кількість підприємств за видами
Інноваційний потенціал	Кількість працівників задіяних у виконанні наукових досліджень та розробок Витрати на виконання наукових досліджень та розробок Кількість інноваційних промислових підприємств
Трудовий потенціал	Кількість зайнятих працівників Кількість найманих працівників Середньомісячна номінальна заробітна плата штатних працівників Економічна активність населення
Управлінський потенціал	Наявність стратегій підтримки підприємництва в регіоні Рівень координації дій між органами влади, бізнесом і громадськістю Інструменти стимулювання підприємницької активності Ефективність використання інструментів державно-приватного партнерства

Джерело: доповнено автором матеріали [51-53].

На основі визначення сильних сторін підприємницького потенціалу регіону (наявність високоосвічених фахівців, сприятливе географічне розташування, розвинена логістична мережа та ін.) формується основа для визначення пріоритетних напрямів підприємницького розвитку, на які доцільно орієнтувати підтримку з регіональної влади. Проведення аналізу слабких сторін (фрагментарність ринкової інфраструктури, низький рівень

інвестиційної привабливості, інституційна нестабільність) дозволяє окреслити систему заходів для зменшення їх впливу або повного усунення. Таким чином, створюється підґрунтя для цілеспрямованого впровадження управлінських заходів, спрямованих на стимулювання підприємницької активності на регіональному рівні, формування конкурентоспроможного бізнес-середовища та інтеграцію локального підприємництва у ширші економічні простори – на рівні держави та в міжнародному середовищі

Для комплексного визначення рівня підприємницького потенціалу регіону доцільно застосовувати інтегральний підхід, який дозволяє об'єднати різноманітні показники у єдиний узагальнюючий індекс. Такий підхід забезпечує можливість оцінювання сильних і слабких сторін розвитку підприємництва, порівняння регіонів між собою та визначення пріоритетних напрямів регіональної політики.

Модель інтегральної оцінки підприємницького потенціалу регіону передбачає визначення інтегрального показника рівня підприємницького потенціалу регіону, що пропонується нами визначати як зважену суму часткових індексів основних складових потенціалу:

$$\text{ІППР} = \sum_{i=1}^n w_i \cdot I_i \quad (1.1.),$$

де: ІППР – інтегральний показник підприємницького потенціалу регіону;

w_i – ваговий коефіцієнт i -тої складової;

I_i – нормований індекс відповідної складової підприємницького потенціалу;

n – кількість складових потенціалу.

Для визначення структура інтегрального показника до складу інтегрального індексу пропонується включити п'ять таких основних компонентів:

1. фінансовий потенціал;

2. інфраструктурний потенціал;
3. інноваційний потенціал;
4. трудовий потенціал;
5. управлінський потенціал.

Обґрунтування вагових коефіцієнтів потребує урахуванням ступеня впливу кожної складової на розвиток підприємництва (таблиця 1.3).

Таблиця 1.3

Визначення вагових коефіцієнтів з урахуванням ступеня їх впливу на розвиток підприємництва

Складова оцінювання підприємницького потенціалу регіону	Позначення	Вага
Фінансовий потенціал	w_1	0,25
Інфраструктурний потенціал	w_2	0,20
Інноваційний потенціал	w_3	0,20
Трудовий потенціал	w_4	0,20
Управлінський потенціал	w_5	0,15

Серед показників оцінювання підприємницького потенціалу найбільша вага надається фінансовому потенціалу, тому що саме фінансові результати та рівень рентабельності визначають можливості інноваційного розвитку підприємництва. Тоді як, для інфраструктурного забезпечення, інноваційної та трудової складових характерним є приблизно однаковий вплив на формування підприємницького середовища, тому їх вагове значення є рівнозначними. У контексті проведеного дослідження иво не втратити цінності впливу управлінського потенціалу, хоча вплив визначається дещо нижчим ваговим коефіцієнтом (15%).

Оскільки показники мають різні одиниці виміру, необхідним етапом подальшого дослідження є проведення їх нормування. Тому, пропонується використовувати метод лінійного масштабування для показників-стимуляторів (чим більше значення показника, тим вищий рівень потенціалу).

$$X_{ij}^{norm} = \frac{X_{ij} - X_{min}}{X_{max} - X_{min}} \quad (1.2.),$$

де: X_{ij}^{norm} – нормоване значення показника;

X_{ij} – фактичне значення показника;

X_{max}, X_{min} – максимальне та мінімальне значення показника серед досліджуваних регіонів.

Відповідно, для показників-дестимуляторів (чим менше значення, тим кращий результат), розрахунок впливу складових на підприємницький потенціал здійснюється наступним чином:

$$X_{ij}^{norm} = \frac{X_{max} - X_{ij}}{X_{max} - X_{min}} \quad (1.3.),$$

Після проведення нормування необхідно визначити середнє значення показників у межах кожної складової:

$$I_i = \frac{\sum_{j=1}^m X_{ij}^{norm}}{m} \quad (1.4.),$$

де: m — кількість показників відповідної складової.

Поетапний алгоритм розрахунку інтегрального індексу включає:

1. Формування системи показників оцінювання підприємницького потенціалу.
2. Збір статистичних даних за всіма складовими потенціалу.
3. Поділ показників на стимулятори та дестимулятори.
4. Нормування показників за методом мінімаксного масштабування.
5. Обчислення часткових індексів кожної складової потенціалу.
6. Визначення вагових коефіцієнтів складових.
7. Розрахунок інтегрального індексу підприємницького потенціалу регіону.

8. Інтерпретація результатів оцінювання оцінювання підприємницького потенціалу (таблиця 1.4).

Таблиця 1.4

Інтерпретація інтегрального показника оцінювання підприємницького потенціалу

Значення індексу	Рівень розвитку підприємницького потенціалу
0,00–0,25	низький
0,26–0,50	середній
0,51–0,75	достатній
0,76–1,00	високий

Приклад розрахунку інтегрального рівня підприємницького потенціалу Вінницької області.

При розрахунку інтегрального рівня підприємницького потенціалу Вінницької області за результатами нормування було отримано такі часткові індекси (табл. 1.5).

Складова оцінювання підприємницького потенціалу регіону	Індекс
Фінансовий потенціал	0,72
Інфраструктурний потенціал	0,68
Інноваційний потенціал	0,55
Трудовий потенціал	0,74
Управлінський потенціал	0,70

У такому випадку, інтегральний показник становитиме:

$$\text{ІППР} = (0,25 \times 0,72) + (0,20 \times 0,68) + (0,20 \times 0,55) + (0,20 \times 0,74) + (0,15 \times 0,70)$$

$$\text{ІППР} = 0,18 + 0,136 + 0,11 + 0,148 + 0,105$$

$$\text{ІППР} = 0,679$$

За результатами оцінювання, інтегральний рівень підприємницького потенціалу Вінницької області становить 0,679, що відповідає достатньому рівню розвитку підприємницького потенціалу та свідчить про наявність сприятливого середовища для ведення підприємницької діяльності, також визначено потребу посилення інноваційної складової та модернізації інфраструктурного забезпечення регіону.

Обґрунтований методичний підхід до оцінювання підприємницького потенціалу дозволяє комплексно проаналізувати стан та тенденції розвитку підприємницького середовища кожного регіону держави. Поєднання оцінювального та управлінського компонентів у межах єдиної методики створює передумови для створення цілісної управлінської системи для зміцнення регіонального підприємницького потенціалу в сучасних умовах.

Вважаємо за доцільне доповнити дану методику управлінським блоком, що дозволить не лише встановлювати рівень потенціалу, а й розробити ефективні механізми його підвищення через проведення оцінки ефективності регіонального стратегічного управління, що включає:

- наявність стратегій підтримки підприємництва в регіоні;
- рівень координації дій між органами влади, бізнесом і громадськістю; інструменти стимулювання підприємницької активності (гранти, пільги, акселераційні програми тощо);
- ефективність використання інструментів державно-приватного партнерства.

Для регіонального розвитку, що має на меті розвиток, підтримку та стимулювання підприємницької активності, вирішальне значення набуває повний аналіз кількох основних складових. Передусім, це – наявність стратегій підтримки підприємництва в регіоні, що відображає застосування систематизованого підходу до формування сприятливого бізнес-середовища у регіоні. Такі стратегії можуть базуватись на довгострокових концепціях розвитку та конкретних програмах, які зосереджуються на усуненні існуючих перешкод та створенні нових можливостей для суб'єктів господарювання,

ефективність діяльності яких безпосередньо залежить від чіткості механізмів моніторингу й оцінки, формування визначених цілей, що адекватно відповідають ресурсному забезпеченню.

Особливо вжливе значення в управлінському аспекті оцінки регіонального підприємницького потенціалу є визначення рівня координації дій між органами влади, бізнес-організаціями та громадськістю. Синергія зусиль цих трьох секторів є визначальною для успішної реалізації будь-яких ініціатив щодо підтримки підприємництва. Досягнення результативної координації передбачає відкрите обговорення, взаємну співпрацю, відповідальність та довіру у досягнення поставлених цілей. Така співпраця може проявлятися через створення дорадчих рад, робочих груп, реалізації спільних проєктів та ініціатив, які забезпечують постійний обмін інформацією та узгодження перспективних позицій.

Особливе місце посідають інструменти стимулювання підприємницької активності, які слугують конкретними механізмами реалізації стратегічних пріоритетів. До них належать різноманітні фінансові інструменти, такі як гранти, що надаються на конкурсній основі для реалізації інноваційних проєктів або стартапів; податкові пільги, спрямовані на зменшення фінансового навантаження на новостворені або пріоритетні для регіону підприємства; різні нефінансові інструменти, зокрема програми акселераційної підтримки для забезпечення менторства, доступу до інфраструктури та мережевих можливостей для прискорення зростання бізнесу регіону. Також, сюди доречно віднести регіональні програми кредитування, створення фондів розвитку та інші заходи, що сприяють збільшенню доступу до інвестиційних надходжень.

Досить важливим показником ефективності розвитку підприємницького потенціалу є використання інструментів державно-приватного партнерства, які створюють потужний механізм залучення інвестицій приватного характеру та проведення експертизи до реалізації проєктів, які мають суспільну значущість і сприяють розвитку підприємництва. До таких заходів можна

включати створення проєктів й будівництво інфраструктурних об'єктів (індустріальні парки, бізнес-інкубатори та ін.), впровадження нових освітніх програм для підприємців, спеціальних фондів підтримки, а також впроваджувати різні форми співпраці, які направлені на оптимізацію розподілу ризиків та вигод державним і приватним сектором.

В процесі застосування інноваційних підходів до управління підприємницьким потенціалом регіонального розвитку в умовах динамічних викликів жорсткого конкурентного середовища, вважаємо доцільним впровадження таких інструментів щодо управління із застосуванням даних (data-driven management), впровадження цифрових платформ для підтримки МСП, розбудова кластерних моделей, залучення інституцій розвитку та венчурного капіталу.

Висновки до розділу 1

Аналіз наукових підходів до трактування поняття «підприємницький потенціал» показує, що переважна більшість дослідників пов'язує його або з підприємницькими здібностями конкретного суб'єкта, або розглядає як складову загального економічного потенціалу на підприємницькому рівні. Водночас ця категорія може бути застосована й у більш широкому значенні – до окремих соціальних груп, галузей, на територіальному та регіональному рівнях.

Підприємницький потенціал регіону є складною багатокомпонентною системою, яка за належної підтримки виступати важливим чинником економічного зростання та здатна стати каталізатором структурних перетворень в регіональній економіці. Саме підприємницький потенціал регіонального розвитку є регуляторним важелем, що забезпечує зайнятість населення й створює можливості виходу з кризи.

У дослідженні представлено функціонально-диференціальна систему формування підприємницького потенціалу регіонального розвитку з урахуванням комплексного, багаторівневого та взаємопов'язаного характеру,

підприємницького потенціалу, що дозволяє не лише структурувати визначену систему, а й запропонувати цілеспрямовані управлінські рішення для стимулювання регіонального розвитку через активізацію підприємницької діяльності.

Зважаючи на динамічні виклики та загрози сьогодення, для подолання цих дисбалансів і забезпечення сталого розвитку регіонів критично важливим є впровадження інноваційних підходів в управлінні. Доведено, що системне застосування запропонованих методів управління, яке ґрунтується на комплексному баченні є запорукою стабілізації соціально-економічного стану регіонів у короткостроковій перспективі та створить міцну основу для їхнього подальшого розвитку. Тобто поєднання оцінювального та управлінського компонентів у межах єдиної методики визначає передумови для формування цілісної системи управління підприємницьким потенціалом регіонального розвитку.

Результати дослідження розділу 1 відображено у працях [100, 102, 103, 105, 153, 154, 155, 157, 158, 160].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ВІННИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ

2.1. Моніторинг формування підприємницького потенціалу регіонального розвитку

Вінницька область в Україні позиціонується як лідерський регіон, що розміщений у центральній її частині, відзначаючись високим рівнем безпеки, комфорту для населення та соціального благополуччя громад. Її розвиток відзначається прогресивним, активним та інноваційним вектором перспективного спрямування.

Регіон визначається сприятливим інвестиційним кліматом та розвиненим бізнес-середовищем, що сприяє привабливості як для внутрішніх так й для зовнішніх капіталовкладень, а також – демонструє сталу тенденцію до економічного зростання, що підтверджується високоефективним, екологічно відповідальним та продуктивним сільськогосподарським виробництвом. Нині регіональний індустріальний базис представлений потужним промисловим комплексом, розвиненою інфраструктурою, ефективними транспортними сполученнями, розгалуженою логістичною мережею та активним інноваційним підприємництвом. SWOT-матрицю Вінницької області відображено в додатку Б.

Важливими передумови формування підприємницького потенціалу Вінницької області є підприємницько-орієнтоване інституційне середовище, зокрема:

1. Наявність ефективної правової та нормативної бази на місцевому рівні. У Вінницькій області розроблено та впроваджено низку програм підтримки підприємництва, зокрема Регіональну програму розвитку малого і середнього бізнесу, що регламентує механізми сприяння підприємцям на рівні громад.

2. Захист прав власності та спрощення реєстраційних процедур. Центри надання населенню адміністративних послуг у всіх громадах області забезпечують прозоре надання реєстраційних та дозвільних послуг для бізнесу, знижуючи адміністративні бар'єри.

3. Ефективність судової системи та правовий супровід бізнесу. У Вінниці діють юридичні хаби та консультаційні центри для підприємців, які сприяють вирішенню правових питань і формують практику досудового врегулювання спорів.

4. Інституційна підтримка підприємництва. У регіоні функціонують бізнес-інкубатори, зокрема при ВНТУ та у Вінницькому бізнес-хабі, а також Агенцією регіонального розвитку Вінниччини, що реалізує освітні, інвестиційні та інноваційні ініціативи.

5. Регуляторна політика щодо спрощення процедур для бізнесу. Реалізується місцевою владою за принципом «регуляторного впливу», що спрямований на скорочення кількості перевірок та створює прозорі правила для МСП, особливо у сферах ІТ, харчової промисловості та туристичної галузі.

6. Прозорість влади та антикорупційні механізми. Система електронного врядування у Вінниці (зокрема, платформа «Відкрите місто») забезпечує підзвітність і моніторинг діяльності місцевого самоврядування, яке значно підвищує рівень довіри підприємництва до влади.

7. Державна та муніципальна підтримка підприємництва. Окрім національних грантових програм (Дія.Бізнес, єРобота), область реалізує власні мікрогрантові ініціативи та програми підтримки стартапів, соціального підприємництва та жіночого бізнесу.

8. Розвинена фінансова інфраструктура регіону. У Вінницькій області активно діють банківські установи, кредитні спілки, а також програми компенсації відсоткових значень ставок за користування кредитними ресурсами для суб'єктів малого бізнесу (за участі ОДА та Мінекономіки).

Реалізація публічно-приватного партнерства та соціальна відповідальність бізнесу має прояв в успішних практичних прикладах, що

включають спільні проєкти у сфері освіти, медицини та ІТ (наприклад, розвиток ІТ-кластеру Vinnytsia IT Association у партнерстві з бізнесом та університетами).

На регіональному рівні відбувається системне вдосконалення урядування, що включає розвиток цифровізації та впровадження електронного урядування. Посилюються можливості регіональної політики в частині інформаційно-аналітичного забезпечення, а також зміцнюється міжсекторальна співпраця та взаємодія. Вінницька область характеризується багатогалузевим комплексом промислового розвитку, де здійснюють свою діяльність підприємства різних галузей та форм власності.

Підприємництво у Вінницькій області є мікро- та мало профільованим, що забезпечує гнучкість, але водночас свідчить про низьку концентрацію капіталу та обмежений масштаб інвестиційних проєктів, а стійкість малого бізнесу є основним фактором відновлення підприємницького потенціалу регіону. Зменшення середніх підприємств може вказувати на складнощі із збереженням обсягу операцій, або ж трансформацію в малий бізнес. Підприємництво регіону характеризується переважанням декількох ключових галузей, що зумовлено аграрним потенціалом регіону та наявністю виробничих потужностей. Вінницька область є лідером в серед областей України за рівнем виробництва сільськогосподарської продукції, що безпосередньо впливає на розвиток харчової та переробної промисловості.

Основними галузями підприємництва у Вінницькій області є:

1. Харчова є найбільш значна галузь, яка становить понад 60% величини промислового виробництва регіону, що включає цукрову продукцію, виробництво олійно-жирового галузі, виготовлення м'ясних та молочних продуктів, кондитерських виробів, консервної переробки плодів та овочів, виноробство, борошномельно-круп'яної продукції, спирту, хліба та хлібобулочних виробів, виробництво м'яса птиці.

2. Переробна промисловість складає близько 73% усього виробництва промислової продукції.

3. Електроенергетика галузь також посідає значне місце в структурі промисловості області (близько 19%).

4. Машинобудування. У Вінницькій області функціонують підприємства, що виробляють: газові котли та конвектори, машини для збирання та вивезення сміття, обладнання для цукрозаводів, обладнання для сільського господарства. близько 7% обсягу переробної промисловості (ПрАТ «Барський машинобудівний завод», ТОВ «Грін Кул»).

5. Видобувна промисловість та розроблення кар'єрів – до 2%, зосереджена переважно на видобутку будівельних матеріалів (граніт, пісок, глина).

6. Виготовлення виробів з деревини, виробництво паперу та поліграфічна діяльність.

7. Легка промисловість, включає швейне виробництво та виготовлення інших виробів.

8. Хімічна та нафтохімічна промисловість, виробництво промислових газів, барвників, господарсько-мийної продукції, парфумерно-косметичних засобів та інших хімічних продуктів.

Основні тенденціями галузевого розвитку є: експортноорієнтованість (більшість великих промислових підприємств орієнтовані на зовнішні ринки); модернізація виробництва (активно впроваджуються енергоощадні технології та автоматизовані лінії); зростання частки малих та середніх промислових підприємств, особливо в харчовій, меблевій та ІТ-інтегрованих легкій промисловості.

У Вінницькій області розвиток підприємницької діяльності в агропромисловому секторі та харчовій промисловості став результатом ефективного використання підприємницького потенціалу регіону. Вінниця традиційно має потужну ресурсну базу (родючі землі, вигідне географічне розташування, аграрна спеціалізація), кадровий потенціал (випускники аграрних і технічних ЗВО), а також сформовану інфраструктуру підтримки

бізнесу – регіональні центри розвитку підприємництва, аграрні кластери, бізнес-інкубатори.

Економічний та соціальний прогрес області залежить від таких вагомих чинників, як розвиток виробничої сфери, збалансоване використання наявних ресурсів та розвиток агропромислового комплексу. Критично важливим є відновлення ефективного управління ресурсами.

Органи влади на рівні держави та самоврядування на місцях відіграють провідну роль у забезпеченні сприятливих умов для реалізації програм розвитку та проєктів у різних сферах соціально-економічного та культурного життя населення області.

Завдяки підтримці з боку місцевої влади та впровадженню програм сприяння МСП, зросла підприємницька активність: відбулося збільшення кількості фермерських господарств, кооперативів, переробних підприємств, зросли обсяги експорту продукції харчової промисловості. Наприклад, «Вінницький індустріальний парк» приваблює як українських, так і іноземних інвесторів, зокрема в галузі виробництва харчових продуктів. Це, своєю чергою, позитивно впливає на регіональний розвиток: підвищується зайнятість у сільських громадах, збільшуються надходження до місцевих бюджетів, поліпшується інфраструктура сіл та містечок, зміцнюється інвестиційна привабливість області. Вінницька область сьогодні є також у переліку лідерів за рівнем розвитку малого і середнього підприємництва в Україні серед центральних регіонів.

У Вінницькій області простежується підвищення економічної спроможності та доступу до всіх базових публічних послуг населенню, що сприяє підвищенню соціальної стабільності та якості життя. У регіоні – високий рівень згуртованості та єдності в громадах, розвинуте середовище для національного та патріотичного виховання молодого покоління. Також реалізується значна кількість заходів з удосконалення системи громадської безпеки та цивільного захисту населення, включаючи захист прикордонних територій. Значні зусилля на регіональному рівні спрямовано на дотримання

екологічного благополуччя та санітарного контролю, а також раціоналізації використання та збереженню ресурсів навколишнього середовища та біотичного різноманіття природи.

Вінницька область вирізняється різноманіттям господарського комплексу, де функціонують великі, середні та малі промислові підприємства різних розмірів та форм власності. У регіоні відкрито понад 470 родовищ, що містять 20 видів природних корисних копалин, включаючи торф. Тут також виявлено унікальні родовища граніту, флюориту та каоліну. Особливе значення мають розвідані та функціонують джерела мінеральних лікувальних вод, зокрема ті, що мають високий вміст радону (наприклад, у м. Хмільнику), а також води, за складом подібні до типу «Миргородська». Регіон володіє значними запасами каолінових руд, що становлять близько 45% від загальноукраїнського обсягу. Гірничо-збагачувальний комбінат у смт. Глухів виробляє приблизно третину українського каоліну та експортує його до дванадцяти країн. Кварцові піски, що є побічним продуктом збагачення каоліну, знаходять широке застосування у будівельній галузі, скловиробництві, виготовленні тонкої кераміки та карбїду кремнію, а також у процесах очищення води та інших сферах.

У регіоні розвідані та використовуються родовища облицювального каменю, граніти, що мають унікальні властивості роблять їх придатними для виготовлення підвіконь, пам'ятників, декоративних облицювальних плит та інших виробів. Наявний потенціал сировинних ресурсів для будівельної галузі в регіоні представлений щебенем, каменем, карбонатними породами для виробництва в'язучих матеріалів, природними ресурсами для виробів з піску, керамічною та керамзитовою сировиною, а також родовищами облицювального каменю.

Вінницька область активно розвиває відновлювальну енергетику. Для підтримки «Програми енергозбереження Вінницької області для мешканців та ОСББ на період 2015-2019 років» з обласного бюджету було виділено 12

мільйонів гривень. Ці кошти призначалися для погашення 8% кредитної ставки.

З 2018 року в регіоні розпочато заходи зі стимулювання населення до використання відновлюваних джерел енергії. Згідно з Програмою, населенню Вінницької області відшкодовується 15% вартості сонячних електростанцій, що знаходяться у приватній власності та придбані за кредитні кошти. Максимальна потужність таких станцій становить до 30 кВт, а сума відшкодування за одним договором не має бути більшою 25 тисяч гривень. За 2018 рік громадяни отримали компенсацію за сонячні станції, придбані в кредит, у розмірі 164,8 тисячі гривень. У регіоні встановлено понад 40 нових СЕС у приватному секторі. У 2022 році попит на СЕС зріс через перебої з електропостачанням – відшкодування отримали 87 домогосподарств. У 2023 році програму розширено – включено малі підприємства й ОСББ; реалізовано проекти на суму понад 4 млн грн. [13]. У Вінниці з 2023 року програма компенсації розширена – до 30 % від витрат на обладнання можуть отримати не лише приватні домогосподарства, а й малі та середні підприємства (до 1 млн грн на договір), а при встановленні акумуляторів – до 2 млн грн. За результатами 2023 року понад 30 підприємств у Вінниці обладналися СЕС загальною потужністю близько 15 МВт, що дозволило зменшити споживання централізованої електроенергії на 15 % [135].

Загалом у Вінницькій області на кінець 2024 року експлуатувалося понад 122 сонячні електростанції загальною потужністю понад 335 МВт [136]. Крім того, у 2024 році міська влада запустила окрему ініціативу – компенсацію до 40 % вартості СЕС на багатоквартирних будинках (ОСББ), включно з інверторами та акумуляторами

У Вінницькій області спостерігається позитивна динаміка в секторі малого бізнесу, що має прояв у таких аспектах:

- збільшення чисельності суб'єктів малого бізнесу, що свідчить про активну ділову ініціативу та сприятливе середовище для відкриття нових справ у регіоні;

- зростання податкових надходжень на рівні бюджетів усіх рівнів та розвиток малого бізнесу, що безпосередньо впливає на зростання фінансової спроможності області;

- зниження темпів припинення діяльності суб'єктів малого підприємництва. Це вказує на підвищення стійкості та життєздатності малих компаній;

- зростання підтримки розвитку малого бізнесу через фінансування з обласного бюджету, що включатимуть інноваційні форми, зокрема для стартапів, що дозволить стимулювати появу сучасних технологій;

Промисловий комплекс області розвинуто за такими галузями, як машинобудування, фармацевтика та деревообробка. З метою подальшої диверсифікації розвитку регіональної економічної системи та залучення інвестиційних ресурсів активно створюється та розвивається необхідна інфраструктура, формуються індустріальні парки та ін.

Значним драйвером інновацій є створення Вінницького технологічного інноваційного парком «Кристал», який розробляє та впроваджує нові продукти для покращення бізнес-середовища та підприємницьких ініціатив. Завдяки активному міжнародному співробітництву, Вінниччина була визнана найкомфортнішим регіоном для розвитку підприємництва в Україні згідно з рейтингом «Doing Business 2018», що відображає стратегічний підхід в регіоні до створення необхідних умов для бізнес-діяльності та досягнення цілей сталого розвитку регіону. Станом на 31.12.2024 р. офіційний рейтинг регіонів України за методологією Doing Business (як у 2018 році) не проводився. Проте можна оцінити поточне сприятливе середовище для бізнесу у Вінницькій області за такими показниками:

– активність підприємництва: у 2024 році у Вінницькій області зареєстрували понад 12 000 нових малих підприємств, причому понад 400 бізнесів переїхали до регіону з інших частин країни внаслідок війни [89].

– рівень прозорості: місто Вінниця посіло 2-ге місце серед 100 міст України у рейтингу прозорості 2024 року з результатом 81 бал із 100, класифіковане як «прозоре місто» [13].

– інфраструктура підтримки підприємців: відкрито кілька офісів «Made in Ukraine» у різних містах області (Гайсин, Тульчин, Жмеринка), що надають консультації, тренінги, доступ до грантів та кредитів (зокрема «5-7-9») [164].

Вінницька область активно реалізує близько 100 угод про співробітництво на рівні як самої області, так і окремих територіальних громад. Ці угоди охоплюють торговельно-економічні, культурні та науково-технічні зв'язки із зарубіжними партнерами, зокрема з Польщею, Чехією, Словенією, Молдовою, Румунією та іншими країнами.

Зазначені угоди та визначені ініціативи включають туризм, відновлення, інновації, освіту, соціальну підтримку, енергетику, інфраструктуру і розширення демократії, таким чином зміцнюючи потенціал Вінниччини як одного з лідерів міжмуніципальної та міжнародної співпраці в Україні. З метою укладених угод проводяться ділові зустрічі та візити делегацій, їхні результати сприяють активізації та втрішенню питань міжнаціонального, міжнародного, транскордонного та міжрегіонального співробітництва. Позитивним наслідком такої діяльності є розширення ринків збуту продукції для підприємств країн-учасниць.

У Вінницькій області налагоджено міцну співпрацю з сусідніми регіонами та державами у соціально-гуманітарній сфері. Найбільша кількість угод про співпрацю у культурній та торговельно-економічній сферах укладена з територіальними одиницями Польщі та Молдови. Успішна співпраця з Польщею призвела до відкриття Генерального Консульства Польщі у Вінниці

у 2010 році. Пізніше, у 2017 році, було відкрито Почесне консульство Молдови.

Основними угодами про співробітництво, які реалізуються нині між Вінницькою областю (та її громадами) і партнерами є:

– Меморандум із ЄС щодо туристичного кластеру «Яблуневий шлях» для Барської та Северинівської об'єднаних громад – передбачає €560 тис. для відновлення історичних об'єктів, розвитку турінфраструктури та фруктовоягідного кластеру [48].

– Меморандум про створення Локального агентства демократії (LDA) у Вінниці разом з ALDA, муніципалітетами Франції та іншими європейськими структурами – для підтримки відновлення та модернізації, сприяння децентралізації [161].

– Проєкт SRER (UNDP + GIZ) – відкриття в Вінниці креативного простору в Crystal Innovation and Technology Park (3 800 м²), що підтримує місцевий бізнес і стартапи [171].

– Bridges of Trust (U-LEAD) – міжмуніципальні партнерства: Гнівань – Домжале (Словенія), Бар (Вінниччина) – Бар (Чорногорія). Ладизин – Словенгь-Градець (Словенія) [14].

Громади Вінниччини активно розвивають міжнародне співробітництво. Це налагодження міжмуніципальних партнерств, участь в міжнародних заходах, співпраця з різними фондами та організаціями. «U-LEAD з Європою» підтримує таку діяльність в рамках ініціативи «Мости довіри». Міжнародне партнерство дає органам місцевого самоврядування доступ до ресурсів, ідей та можливостей, які допомагають вирішувати локальні проблеми, підвищувати ефективність управління та покращувати життя громади» [115].

Також на рівні області реалізуються Грантові стратегії та здійснюються консультації й проводяться навчальні семінари:

Грант від Міжнародного фонду «Відродження» – розробка громадської стратегії співпраці з воєводством Свентокшиським (Польща) [163].

Навчальні семінари для громад Вінниччини про партнерство з німецькими муніципалітетами – охоплюють проекти інфраструктури, енергозбереження, модернізації ЦНАП.

У період 2017-2024 років особлива увага приділялася формуванню сприятливого бізнес-клімату, підтримці місцевого підприємництва, збільшенню ринків збуту продукції та залученню іноземного досвіду для додаткових інвестицій в економіку області. Починаючи з 2015 року, активно розвиваються нові бізнес-контакти через організаційні та економічні місії підприємців області до США, Польщі, Китаю, Чехії, Румунії, Канади та Нідерландів. Ці місії дозволили представити економічний, аграрний та інвестиційний потенціал регіону, а також створити умови для ефективної міжнародної співпраці [83].

Одним з стратегічних напрямків розвитку області, що відповідає стандартам європейської якості та інтеграції України є діяльність органів управління, що зосереджена на формуванні та розбудові прикордонної інфраструктури регіонів, що межують з країнами-партнерами.

Вінницька область має розвинену мережу доріг автомобільного призначення, повною протяжністю – 9518,5 км (як місцевого, так і загальнодержавного значення) та залізничних шляхів протяжністю 1074,1 км. За коефіцієнтом територіальної транзитивності область посідає перше місце серед регіонів України. Щільність автошляхів загального користування тут одна з найвищих у країні – 359 км на 1000 км². Територією області також прокладено три магістральні газопроводи, експлуатується понад 9300 км газорозподільних мереж, а також проходить нафтопровід «Одеса-Броди».

Передумовою активного розвитку міжрегіональної та транскордонної співпраці є розташування Вінницької області, яка межує із сімома регіонами України на довжині 190,7 км. Область також має спільний кордон з Молдовою, включаючи Придністров'я. Для покращення та стимулювання економічного та соціального розвитку прикордонних територій Вінниччини, надзвичайно важливим є залучення області до розробки та реалізації програм

міжрегіонального та міждержавного співробітництва з країнами Європейського Союзу, насамперед у контексті територіального партнерства та використання Європейського інструменту добросусідства.

Згідно з актуальними даними, аграрний сектор залишається провідним сектором економіки області, привертаючи особливу увагу в регіональному розвитку, виробляючи значну частку валової сільськогосподарської продукції у державі та продовжує утримувати лідерські позиції за обсягами виробництва сільськогосподарської продукції загалом, а також окремо за продукцією тваринництва та рослинництва. Така ситуація свідчить про високу продуктивність та ефективність аграрного сектору регіону.

Останніми роками в області активно реалізуються масштабні проекти у напрямі розбудови сучасної інфраструктури аграрного сектору, що включає будівництво та оновлення складських територій, елеваторів, овоче- та фруктосховищ, що значно покращує логістику та умови зберігання сільськогосподарської продукції.

За даними 2023 року, середня чисельність штатних працівників на сільськогосподарських підприємствах (для підприємств з понад десятьма найманими працівниками) склала близько 25,5 тисяч осіб. Цей показник показує незначне зменшення порівняно з попереднім роком, відображаючи загальні тенденції щодо оптимізації трудових ресурсів. Частка працівників, зайнятих у сільськогосподарській галузі складає близько 11% від загальної чисельності зайнятих в усіх сферах економіки області. Окрім штатних працівників, у сільськогосподарських підприємствах залучено приблизно 1,5 тисячі осіб за цивільно-правовими договорами та близько 0,7 тисячі осіб за сумісництвом, що вказує на гнучкі форми зайнятості в агросекторі. Нарахований фонд оплати праці у галузі сільського господарства Вінницької області за 2023 рік склав орієнтовно 4,5 мільярди гривень, що становить близько 11% від загального рівня оплати праці у регіональній економіці. У 2023 році в сільськогосподарських підприємствах спостерігалось підвищення середньомісячної номінальної заробітної плати одного штатного працівника,

приблизно на 15-17% порівняно з 2022 роком, досягнувши показника близько 14-14,5 тисяч гривень. Варто зазначити, що цей показник у галузі сільського господарства цей показник і надалі лише незначною мірою перевищує або відповідає середньому рівню по економіці регіону.

Щодо набуття соціальних гарантій, то забезпечення своєчасної виплати заробітної плати є основним чинником. Рівень оплати праці станом на 1 січня у сільськогосподарських підприємствах області становить близько 2,5 мільйона гривень, що підтверджує стійке зростання та важливу роль аграрного сектору у Вінницькій області, а також демонструють позитивні зміни у соціально-економічному становищі працівників галузі.

За даними 2023 року, середня чисельність працівників, задіяних на промислових підприємствах Вінницької області (включно з організаціями, що мають понад десять найманих працівників) склала близько 43 тисяч осіб. У порівнянні з попередніми даними відбулось скорочення чисельності, що певною мірою зумовлено пріоритетністю впровадженням новітніх технологій, автоматизацією виробництва та загальними викликами. Структурна частка працівників, зайнятих у промисловому виробництві, склала приблизно 18% від усієї чисельності зайнятих у всіх галузях економіки регіону. Додатково в промисловому секторі було залучено близько 2,3 тисячі осіб за цивільно-правовими договорами та понад 1,1 тисячі осіб за сумісництвом, що також свідчить про поширення гнучких форм зайнятості в умовах адаптації до трансформацій на регіональному ринку праці.

2.2. Стан і динаміка розвитку підприємницького середовища Вінницької області

Рівень розвитку підприємницького середовища визначає потенціал зростання економіки на рівні регіону, підвищення рівня зайнятості, впровадження інновацій та зміцнення конкурентоспроможності економіки. Вінницька область демонструє стійку динаміку у формуванні сприятливого середовища для малого і середнього бізнесу завдяки значній підтримці з боку місцевої влади, національних програм та міжнародної донорської допомоги. У регіоні реалізуються проєкти з питань покращення бізнес-інфраструктури, впроваджуються сучасні інструменти публічно-приватного партнерства та активно розвиваються індустріальні парки, ІТ-сектор, агропереробка та соціальне підприємництво. Значну увагу до цього питання прикуто в умовах соціально-економічних викликів, викликаних війною, релокацією бізнесу та потребою адаптації підприємств до євроінтеграційних стандартів. Аналіз сучасного стану та перспектив розвитку підприємницького середовища у Вінницькій області дозволяє окреслити стратегічні вектори підтримки МСБ, через сильні сторони регіону та виявити потенційні точки зростання.

Сформована система управління підприємницьким потенціалом регіону передбачає аналіз внутрішньої економічної структури, встановлення точок економічного зростання, розвиток бізнес-інфраструктури (бізнес-інкубатори, індустріальні парки, кластерні об'єднання), а також розширення доступу до фінансових інструментів. За таких умов значну роль відіграє формування людського капіталу через розвиток освіти, підприємницької культури та цифрових компетенцій, без яких навіть найбільш сприятливі фінансово-інституційні умови не здатні забезпечити довготривалий розвиток підприємництва.

Основними чинниками, які здійснюють вплив на чисельність підприємств у Вінницькій області є:

1. Продовження програм підтримки бізнесу. Державні та місцеві органи влади, імовірно, і надалі забезпечуватимуть функціонування механізмів грантової допомоги, пільгового кредитування та релокації підприємств, що сприятиме розвитку й збереженню суб'єктів малого та середнього бізнесу.

2. Вплив безпекової ситуації. Особливим чинником розвитку підприємницької діяльності залишатиметься рівень безпеки як в Україні загалом, так і у Вінницькій області зокрема. Відносно стабільна ситуація створюватиме передумови для активізації інвестиційної діяльності та розширення бізнес-середовища.

3. Перспективи економічного відновлення. За прогнозами МВФ, Світового банку та Національного банку України очікується подальше економічне зростання держави, хоча його темпи залишатимуться не високими, що формуватиме більш сприятливі умови для розвитку підприємництва.

4. Стан ринку праці та внутрішнього попиту. Скорочення рівня безробіття та поступове зростання реальних доходів населення можуть забезпечити збільшення рівня внутрішнього споживчого попиту, що матиме позитивний вплив на розвиток бізнесу.

5. Адаптація бізнесу: Українські підприємства демонструють високу адаптивність до викликів. Ця тенденція, ймовірно, збережеться.

6. Релокація: Процес релокації підприємств, хоча й сповільниться, може продовжувати впливати на структуру бізнесу в області.

В області активізується розвиток малого підприємництва (включає як малі підприємства (юридичні особи), так і ФОПів). Так, станом на 31 грудня 2024 року у Вінницькій області функціонує 88 539 суб'єктів бізнесу, з яких 9345 – малі підприємства та більше 70 тис. одиниць – це ФОПи.

Враховуючи потребу відновлення економіки, підтримки бізнесу та активність у реєстрації нових ФОПів нами вбачається подальше, помірне зростання загальної кількості підприємств. Вважаємо, що кількість великих підприємств залишиться відносно стабільною. Можливе незначне зростання або повернення до показників 2019/2021 років за рахунок консолідації ринку

або нових інвестицій. Щодо середніх, за розміром, підприємств очікується невелике зростання, оскільки деякі успішні малі підприємства можуть переходити в середню категорію. При цьому, сегмент малих підприємств (включно мікро) залишатиметься найбільшим і, ймовірно, зростатиме завдяки активності ФОПів та програмам підтримки. Втім, у перспективі ситуація, може відрізнятись залежно від багатьох непередбачуваних факторів, включаючи подальший розвиток подій в Україні, зміни в економічній політиці та глобальні економічні умови.

За даними кінець грудня 2024 року до Вінниччини релокувалися майже 400 підприємств, з яких 300 вже відновили роботу, що вплинуло на загальну чисельність підприємств, особливо в категорії малих та середніх [118].

Вінниччина увійшла в ТОП-7 областей за числом реєстрації нових бізнесів. Так, станом на кінець першого кварталу 2024 року у Вінницькій області відкрили 3069 нових ФОПів, що підтверджує активізацію ділової діяльності, переважно в сегменті малого та мікробізнесу. Водночас, Вінницька область також серед лідерів за кількістю закритих ФОПів у 2024 році (8,4 тис. закритих ФОПів у 2024 році порівняно з 5,1 тис. у 2023 році), що вказує на динаміку ринку та виклики для підприємців [91]. Станом на грудень 2024 року, кількість суб'єктів малого підприємництва збільшилась на 3323 одиниці або на 3,9% порівняно з початком 2024 року (джерело: Вінницька обласна рада). Зростання відбулося за рахунок ФОПів (+3589), тоді як число малих підприємств (у формі юридичних осіб) зменшилась на 266 одиниць [13].

Підприємці Вінниччини у 2024 році залучили понад 22 мільярди гривень доступних кредитів за Програмою «Доступні кредити 5-7-9%» (рис. 2.2). Запропонований механізм показує ефективність у напрямі розвитку бізнесу та позитивного впливу на економіку області, тому відбувається його посилення за рахунок обласного бюджету. У 2025 році в області передбачено 23 мільйони гривень на компенсацію відсоткових ставок. «Додаткова компенсація – це, насамперед, зменшення кредитного навантаження на бізнес,

вивільнення додаткових коштів, яке він спрямує на підвищення конкурентоспроможності та посилення внутрішнього потенціалу» [89].

Механізм фінансової підтримки підприємництва за рахунок коштів бюджету Вінницької області відображено на рис.2.1

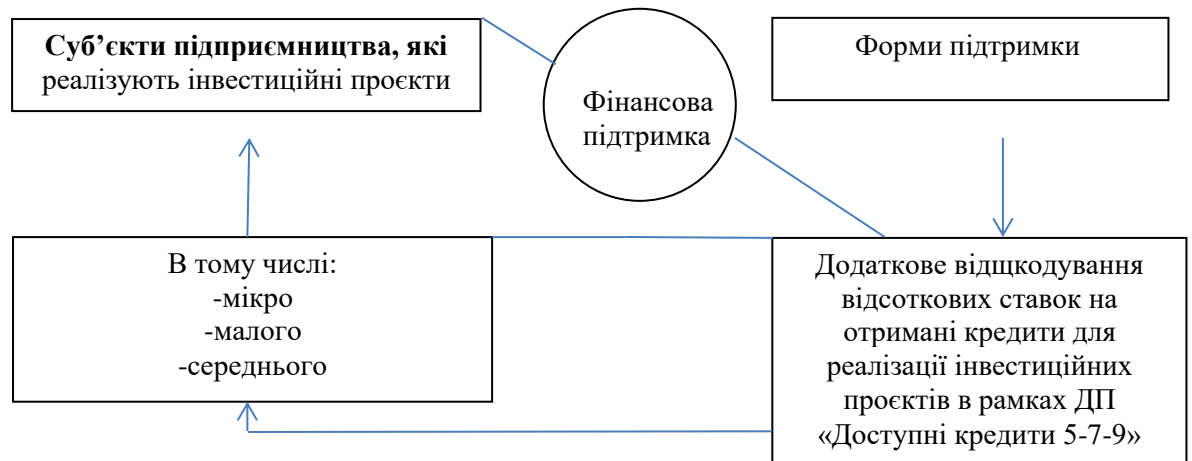


Рис. 2.1– Фінансова підтримка підприємництва за рахунок коштів бюджету Вінницької області

Джерело: відтворено автором за матеріалами [89]

Протягом 2019 - 2024 рр. кількість діючих підприємств у Вінницькій області зазнала помітних змін, що визначались як загальноекономічними тенденціями, так і надзвичайними внутрішніми викликами, зокрема повномасштабним вторгненням у 2022 році.

У 2019 році кількість підприємств становила 10 295, що показує рівень стабільного розвитку регіонального підприємництва до початку пандемії.

У 2020–2021 роках (період COVID-19) спостерігається деяке зменшення кількості підприємств (до 9 862 у 2020-му), втім вже в 2021-му фіксується певне відновлення – 10 050 підприємств. 2022 рік показав різкий спад (до 8 034 підприємств, тобто майже на 20%), що пов'язано з впливом воєнного стану, релокацією багатьох підприємств, а також економічною невизначеністю.

Протягом 2023 року стан що кількості підприємств розпочав стабілізуватися, а чмсло підприємств збільшилось до 9 262, що показує адаптаційні можливості бізнесу в сучасних умовах і часткове відновлення

економічної активності. Станом на 1 квітня 2024 року – у Вінницькій області функціонує 36 131 юридична особа, а уже до 1 липня їх кількість зросла до 36 362, а до 1 жовтня 2024 – вже 36 512, що демонструє часткове відновлення підприємницької активності та стабільний приріст.

Протягом 2022–2023 років у структурі переважають малі підприємства (понад 94% у 2023), значна частка з яких – мікропідприємства (майже 80% від загальної кількості). Кількість великих підприємств лишається незначною та стабільною (17–19 одиниць), що типово для переважно аграрно-орієнтованого регіону. Середні підприємства демонструють незначне скорочення (з 550 у 2022 до 532 у 2023), імовірно, через складнощі утримання обсягів виробництва в умовах енергетичної та логістичної нестабільності. Перший квартал 2024 року продемонстрував справжній бум: у Вінницькій області зареєстровано 3 069 нових ФОПів, такий показник дозволив області потрапити до ТОП-7 регіонів по кількості нових підприємців [90].

Проте водночас відзначається значне закриття ФОПів в ІТ-секторі: по Україні це зростання становить 29 % (до 38,7 тис.), що вказує на наявність стресу у високотехнологічному сегменті [92].

Найчисельнішим залишаються малий бізнес – понад 94 % у 2023 році (у 2024 відсоток явно змістився ще більше в бік ФОПів); мікропідприємства – майже 80 % серед усіх зареєстрованих; великих підприємств стабільно – лише 17–19 у 2023 році, очевидно, їхня кількість залишилася на тому ж рівні у 2024 році. У 2024 році Вінницька область згенерувала 12 % всієї АПК-виторгу в Україні. Аграрний сектор отримав загалом 2,4 трлн грн доходу, із прибутком 327 млрд грн (2,6-кратне зростання до попереднього року) [170]. Це підтверджує: аграрна частина місцевого бізнесу – найстабільніша і найприбутковіша.

Незважаючи на активізацію реєстрацій, збільшення кількості закриттів (особливо ІТ-ФОПів) показує, що багато з нових підприємств є «відкладеним попитом», який реалізується як реєстрацією, так і закриттям старих ФОПів

[92]. Також понад 61 % нових ФОПів відкриті жінками, що демонструє активні зміни в структурі підприємців [90].

У Вінницькій області саме 2024 рік відзначився значним відновленням підприємництва, передусім в секторі ФОПів. Значний приріст у реєстраціях поєднується з ростом закриттів в ІТ-галузі – це вказує на потенційні виклики ринку. При цьому в аграрній сфері демонструється прибутковість, що підтримує загальну стабільність економіки області.

Вінницька область активно працює над відновленням галузей та розвитком, адаптуючись до умов воєнного стану. Наприклад, місто Вінниця увійшло в ТОП-3 найпрозоріших міст держави за рейтингом «Transparency International Ukraine» у 2024 році, посівши друге місце, що свідчить про ефективне управління та відкритість влади. Область також визначена як частина п'ятого макрорегіону у запропонованій структурній побудові співпраці України з країнами ЄС.

Особливо помітним є зростання кількості нових бізнесів. За перший квартал 2024 року Вінниччина увійшла до ТОП-7 регіонів України за кількістю зареєстрованих нових бізнесів, відкривши 3069 нових ФОП.

Найпопулярнішими сферами діяльності для нових ФОП, як і по всій Україні, залишаються роздрібна торгівля, надання індивідуальних послуг та комп'ютерне програмування. В досліджуваній області торгівельна діяльність продовжує домінувати (понад 45 %), підтверджуючи її важливу роль для внутрішнього споживчого ринку області, ІТ-сектор (інформація та телеком) утримує друге місце, демонструючи зростаючу роль цифрових послуг і потребу в інтернет-бізнесі. Стійким традиційним сектором, який зберігає важливу позицію у структурі бізнесу області є сільське господарство залишається. Щодо сфери освіти, культури, охорони здоров'я, – вони найменш представлені, але це пов'язано з переважно державною формою власності та меншою приватною активністю у цих галузях.

За даними головного управління статистики у Вінницькій області У 2024 році в економіці області функціонувало 9006 підприємств – юридичних осіб,

серед яких 19 належали до категорії великих підприємств, 527 – середні, 8460 – малі та мікропідприємства (табл.2.1). Майже 50% великих та третина середніх підприємств займалися промисловим виробництвом. Малі та мікропідприємства здійснювали діяльність, в основному, підприємства зосереджено у сфері сільського, лісового та рибного господарства (28,7%), а також у галузі оптової та роздрібною торгівлі, ремонту автотранспортних засобів і мотоциклів (21,5%), промисловості (14,7%) та будівництва (6,6%). Загалом на підприємствах області у 2024 році було зайнято 192,6 тис. осіб, або 122,2% до 2023 року, частка найманих працівників становила 98,6%. Серед зайнятих осіб 58,7% зосереджено на середніх підприємствах, 26,3% – на малих та мікропідприємствах, 15,0% – на великих. Підприємствами області у 2024 році реалізовано продукції (товарів, послуг) на суму 401,8 млрд.грн, що на 15,1% більше у порівнянні з 2023 роком. В структурі реалізованої продукції (товарів, послуг) 38,4% обсягу забезпечено підприємствами промисловості, 32,4% – підприємствами оптової та роздрібною торгівлі, ремонту автотранспортних засобів і мотоциклів, 15,6% – сільського, лісового та рибного господарства, 4,5% – будівництва, 3,0% – транспорту, складського господарства, поштової та кур'єрської діяльності. При цьому, внесок у загальний обсяг реалізації великих підприємств становив 34,6%, середніх – 41,8%, малих та мікропідприємств – 23,6% [90].

Особливої уваги потребує підтримка підприємницьких ініціатив малого та середнього бізнесу – найбільш гнучкого й водночас найбільш вразливого сегменту підприємництва. Інструментами ефективного управління тут є доступ до кредитування (зокрема через програми державного стимулювання типу «5-7-9%»), спрощення регуляторного середовища, податкові стимули, інформаційна та консалтингова підтримка. В умовах воєнних викликів, часткової втрати ринків збуту, енергетичних ризиків та логістичних обмежень держава й регіони мають діяти синергійно, аби зберегти та примножити підприємницьку активність.

Таблиця 2.1

Кількість підприємств залежно від розміру у Вінницькій області

Роки	Усього	Великі	Середні	Малі (включно мікро)
2019	10 295	20	600	9 675
2020	9 862	18	580	9 264
2021	10 050	19	590	9 441
2022	8 034	17	550	7 467 (6 064)
2023	9 262	19	532	8 711 (7 336)
2024	9 006	19	527	8 460 (7 600)
2025	9900	20	535	9345 (7950)
2026 (прогнозна оцінка)	10200	21	545	9634 (8200)

*Джерело: складено на основі [89].

Обґрунтування прогнозової оцінки на 01.12.2025 та 01.12.2026 базується на наявних тенденціях, оголошених урядових програмах підтримки бізнесу, прогнозах економічного розвитку України та загальній ситуації в країні та області.

Малі та середні підприємства відіграють провідну роль у зайнятості населення області. Кількість підприємств за розміром у Вінницькій області відображена в таблиці 2.1.

У малому бізнесі зайнято понад 165 000 осіб, або близько 25% економічно активного населення регіону [89]. У галузі АПК працює: 841 сільськогосподарське підприємство 1 893 фермерські господарства. У 2024 році лідерами за виручкою стали: ТОВ «Вінницька птахофабрика» – майже 50 млрд грн. ТОВ «АгропроСПЕРІС Трейд» – понад 11 млрд грн. У машинобудуванні більше 70 підприємств, які за 2024 звітують про значну виручку [89].

Кількість суб'єктів господарювання у Вінницькій області за видами економічної діяльності у 2024 році показано у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Кількість суб'єктів господарювання у Вінницькій області за видами економічної діяльності у 2024 році*

Показник	Усього одиниць	У тому числі			
		підприємства		фізичні особи- підприємці	
		одиниць	у відсотках до загальної кількості	одиниць	у відсотках до загальної кількості
Усього	79980	9006	100,0	70974	100,0
Сільське, лісове та рибне господарство	4898	2596	28,8	1691	2,4
Промисловість	5186	1296	14,1	3690	5,2
Будівництво	2058	668	7,4	1254	1,8
Торгівля; ремонт автотранспортних засобів	36649	1825	20,3	35252	50,0
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	5829	385	3,9	5532	7,8
Тимчасове розміщення й організація харчування	2356	90	1,0	2303	3,3
Інформація та телекомунікації	7514	307	3,4	7314	10,4
Фінансова діяльність	305	39	0,4	263	0,4
Операції з нерухомим майном	2585	705	7,8	1747	2,5
Професійна, наукова та технічна діяльність	3801	442	4,9	3332	4,7
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	1584	331	3,7	1200	1,7
Освіта	497	52	0,6	433	0,6
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	1497	232	2,6	1237	1,8
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	417	27	0,3	393	0,6
Надання інших видів послуг	4799	74	0,8	4828	6,8

Джерело: визначено автором за даними джерел [90] та аналітичної інформації з відкритих інтернет-джерел [89].

Структура суб'єктів господарювання у Вінницькій області за видами економічної діяльності протягом 2024 року свідчить про переважання фізичних осіб-підприємців. Із загальної кількості суб'єктів господарювання (79 980), ФОП становлять 88,7% (70 974), що підтверджує переважання дрібного бізнесу в регіоні. Це свідчить про роздроблену структуру підприємництва, гнучкість, але також про низьку капіталізацію.

Найбільша кількість ФОП зосереджена у сфері торгівлі та ремонту автотранспортних засобів – 35 252 одиниці (50,0% ФОП). Цей сектор також лідирує за загальною кількістю суб'єктів господарювання – 36 649 одиниць (45,8% від загалу). Це свідчить про споживчий характер економіки регіону. У сільському господарстві частка підприємств (2 596) становить 28,8% усіх підприємств, що робить його другою за значущістю сферою серед юридичних осіб. Водночас, ФОП у цій галузі відносно небагато (1 691 або 2,4%), що пояснюється потребою в більших масштабах і капіталі. Значною є частка суб'єктів господарювання у сфері інформаційних технологій – 7 514 суб'єктів, з яких переважна більшість – ФОП (7 314 або 10,4%). Це один з небагатьох секторів із високою підприємницькою активністю, що може свідчити про зростання ІТ-послуг навіть у регіональному контексті.

Інші сектори займають незначну частку у структурі підприємництва області. Так, у сфері мистецтва функціонує лише 27 підприємств і 393 ФОП, що складає по 0,3% та 0,6% відповідно.

Структура підприємництва регіону характеризується домінуванням малого та мікробізнесу, що забезпечує гнучкість економічної діяльності, однак вказує на низьку концентрацію капіталу та обмеженість інвестиційних проєктів. Зменшення кількості середніх підприємств свідчить або про складнощі з утриманням масштабів операцій, або про трансформацію в малий бізнес, що потребує додаткових аналітичних і регуляторних рішень.

Соціально-економічний розвиток області залежить насамперед від активізації виробничої сфери та ефективного управління ресурсним потенціалом. Рівень розвитку агропромислового комплексу і промисловості

визначає загальну динаміку економіки регіону. Забезпечення збалансованого використання природних, людських і фінансових ресурсів є критично важливим для довгострокової стабільності.



Рис. 2.2 – Структура виробництва промислової продукції у Вінницькій області за 2024 рік, %

Джерело: визначено автором за даними джерел [90] та аналітичної інформації з відкритих інтернет-джерел [89].

Аналіз структура виробництва продукції Вінницькій області за 2024 році свідчить про значні обсяги виробництва харчової продукції – 61,9%, надання послуг з електропостачання, кондиційованого повітря, пари та газу – 17,1%. (рис.2.2).

Основними факторами, що зумовили збільшення валової доданої вартості, є зростання випуску продукції промислового призначення, виготовлення товарів загальногосподарського споживання, різноманітні послуги та виробництва валової сільськогосподарської продукції та супроводжується незначними структурними зрушеннями.

А саме, збільшення частки продукції промислового призначення в загальному ВДВ на 3,2 в.п. При цьому суттєвий вплив мало збільшення обсягів переробки продукції (з 13,9% до 16,7%).

Аналіз реалізованої продукції за різновидами економічної діяльності у звітному році, свідчить що найбільшу частку у структурі реалізації підприємств області посідає продукція промисловості – 43,3% та 52,2 % – сфера оптової й роздрібної торгівлі, а також діяльність з ремонту автотранспортних засобів і мотоциклів – у фізичних осіб-підприємців відповідно.

Інші галузі виробництва посідають від 0,4% (галузь легкої промисловості) до 3,8% (виробництво готових виробів з металу та деревообробна промисловість) від загального обсягу виробництва продукції в області.

Впровадження регіональних проєктів інноваційного розвитку в регіоні у 2019 році виявилось фундаментом для відновлення промисловості. Після кризових 2022 року у 2023–2024 роках регіон продовжує демонструвати стабільне відновлення у виробничому секторі завдяки локальній інфраструктурі, потужним металургійним й машинобудівним підприємствам. Це створює сприятливі передумови для подальшої агроінноваційної трансформації та успішного втілення фінансово-економічної моделі регіонального інноваційного розвитку. У таблиці 2.3. показано індекс промислового виробництва у Вінницькій області. Проведені розрахунки даних, відображених у таблиці 2.6. Дані тенденції характеризуються тим, що у 2022 році внаслідок повномасштабної війни відбулося значне скорочення економічних показників – орієнтовно на 30 %, тоді як для Вінницької області масштаби спаду були менш відчутними та становили близько 23 %, у 2023 році відбулось потужне відновлення – загальнодержавний ріст +6,8 %, а регіон – +15 %, завдяки адаптації і переорієнтації виробництва; 2024 рік – спостерігалось подальше поживлення – +4,6 % в Україні, +13 % у Вінницькій області.

Таблиця 2.3

Індекс виробництва промислової продукції у Вінницькій області

Рік	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Україна	101,6	98,2	95,5	101,9	69,6	106,8
Вінницька область	99,2	114,7	94,5	100,8	77	116

Джерело: Узагальнено автором, з використанням даних Головного управління статистики у Вінницькій області та тенденцій розвитку підприємництва області

¹ Падіння індексу в Україні в 2022 році становило 30 % ; для області - менші втрати – ~– 23 %, тобто індекс ≈ 77 .

² У 2023 році промисловість України зросла на +6,8 %; для регіону – на +15 % (локальні максимуми) .

³ За 2024 рік зростання +4,6 % у державі ; враховуючи локальну динаміку, очікування +13 % для області у 2025 році

У 2023 році загалом було зайнято 191,8 тис. осіб у сфері господарювання, зокрема дві третини – у малому бізнесі, що приблизно становить 128 тис. працівників [41]. Нині частка працівників малого бізнесу у загальному економічно активному складі залишається високою, на рівні близько $\frac{1}{3}$ загальної зайнятості області. Вінниччина займає друге місце порівняно з сусідніми областями за кількістю зайнятих у малому бізнесі, поступаючись лише Кіровоградській (кількість працівників у Кіровоградській області дещо вища). Таким чином, регіон зберігає лідируючі позиції в мікроекономічному сегменті. Співвідношення обсягів реалізації продукції до кількості найманих працівників засвідчує значний внесок малих підприємств у ефективність мезоекономічної системи, що посилюється сучасною інноваційною активністю та диверсифікацією бізнесу.

За результатами проведено опитування МСП, що здійснювався на національному рівні за Програмою «Лідерство врядування в економіці» USAID, де Вінниччина посіла перше місце з поміж усіх регіонів України за Рейтингом по регіональному діловому клімату та індексу рівня довіри підприємництва до держави. За результатами здійсненого опитування

«Regional Doing Business. 2018» Вінниччина визнана найкомфортнішим регіоном для ведення бізнесу.

У 2024 році сектор малого підприємництва й надалі виявився вагомим чинником соціально-економічного розвитку Вінницька область. Так, за проведеними оцінками, у малих формах підприємництва регіону зайнято понад 130 тис. осіб, що складає близько третини економічно активного населення області. Такий рівень залучення зберігає Вінниччині одне з лідерських місць серед інших областей, поступаючись лише Кіровоградській області за кількістю працівників у малому бізнесі.

Високий рівень ефективності діяльності малих підприємств підтверджується співвідношенням рівня реалізованої продукції з чисельністю найманих робітників, що демонструє помітний внесок малого бізнесу у формування регіонального валового продукту. Цей внесок зростає особливо у сферах агропереробки, логістики, ІТ-послуг та посередницької торгівлі.

Зважаючи на сучасні економічні виклики, зокрема потребу у післяповоєнному відновленні, малий бізнес Вінниччини відповідає за адаптивність, здатність до інновацій та відіграє провідну роль у підтриманні стабільності регіональної мезоекономіки.

Аналіз тенденцій зовнішньої торгівлі продукцією в регіоні за 2014-2021 роки свідчить, що суб'єкти господарської діяльності збільшують мережу партнерської співпраці та здійснюють вихід на зовнішній ринок, максимізуючи кількість партнерів у торговельній сфері та зміцнюючи потенціал експорту продукції за періоди дослідження. У першому півріччі 2024 року, згідно з інформацією «Головного управління статистики у Вінницькій області», обсяг експорту продукції склав 1017,0 млн доларів США, а імпорт – 404,7 млн доларів. Порівняно з аналогічним періодом 2023 року, відбулось зростання експорту на 7,6% (на 71,8 млн доларів), а імпорту – навпаки – зменшення на 12,1% (на 55,7 млн доларів). Таким чином, підприємства регіону реалізували за кордон більше (обсяг продукції зріс у 2,5 раза) порівняно з ввезенням. Зовнішньоекономічні зв'язки охопили 142

країни. Найбільше продукції було відправлено до таких держав: «Польща – 107,3 млн дол., Іспанія – 87,8 млн дол., Саудівська Аравія – 76,4 млн дол., Нідерланди – 70,8 млн дол., Туреччина – 59,7 млн дол., Китай – 48,5 млн дол., Єгипет – 38,8 млн дол., Угорщина – 32,4 млн дол., Ірак – 31,7 млн дол. і Румунія – 30,7 млн дол» [90].

За відповідний період регіон забезпечив значні обсяги експортних поставок продукції, зокрема на зовнішні ринки було реалізовано 1183,4 тонни яловичини, 101,0 тис. тонн м'яса та харчових субпродуктів птиці, 16,5 тис. тонн молокопродуктів, 780,0 тонн вершкового масла і молочних жирів, 487,2 тонн сирної продукції, 1,6 млн тонн зернових, 4571,7 тонн круп, 210,3 тис. тонн олії соняшникової, 108,1 тис. тонн цукру, 7,7 млн декалітрів спирту, 198,9 тис. дал лікєро-горілчаних виробів, 35,0 тис. м³ деревини після обробки та 67,6 тонн металопрокату чорних металів.

Щодо імпорتنних поставок, найбільші поставки надходили з Китаю - на рівні 67,6 млн дол., Німеччини – 37,2 млн дол., Польщі – 63,8 млн дол., США – 37,0 млн дол.), Туреччини – 24,3 млн дол., Румунії (17,1 млн дол.), Греції – 17,9 млн дол. Серед основних видів імпортованої продукції переважали риба у свіжому, охолодженому та замороженому вигляді (521,7 т), насіння соняшнику (398,6 т), вугілля та інші види твердого палива (2,2 тис. т), нафтопродукти (24,6 тис. т), мінеральні добрива (106,8 тис. т), шини для вантажних транспортних засобів (35,7 тис. од.), деревоволокнисті плити (13,0 тис. м³), оброблена деревина (5,0 тис. м³), різні види тканин (665,0 тис. м²), прокат чорних металів (5,6 тис. т), чавунні та сталеві труби (515,2 т), а також технічна й транспортна продукція, зокрема 7634 автотранспортувачі, 129 ґрунтообробних машин, 4012 телевізорів, 34 зернозбиральні комбайни, 2937 тракторів і 2651 легковий автомобіль, 86 вантажівок, 6 автобусів і 25 спецавтомобілів [90].

У структурі імпорتنних поставок провідні позиції займали Китай (67,6 млн дол. США), Польща (63,8 млн дол. США), Німеччина (37,2 млн дол.

США), США (37,0 млн дол. США), Туреччина (24,3 млн дол. США), Греція (17,9 млн дол. США) та Румунія (17,1 млн дол. США).

Серед основних видів імпортованої продукції переважали риба у свіжому, охолодженому та замороженому вигляді (521,7 т), насіння соняшнику (398,6 т), вугілля та інші види твердого палива (2,2 тис. т), нафтопродукти (24,6 тис. т), мінеральні добрива (106,8 тис. т), шини для вантажних транспортних засобів (35,7 тис. од.), деревоволокнисті плити (13,0 тис. м³), оброблена деревина (5,0 тис. м³), різні види тканин (665,0 тис. м²), прокат чорних металів (5,6 тис. т), чавунні та сталеві труби (515,2 т), а також технічна й транспортна продукція, зокрема 7634 автотранспортні засоби, 129 ґрунтообробних машин, 4012 телевізорів, 34 зернозбиральні комбайни, 2937 тракторів і 2651 легковий автомобіль.

Таблиця 2.4

Динаміка зовнішньої торгівлі товарами у Вінницькій області

Роки	Експорт		Імпорт	
	млн дол. США	У % до попереднього періоду		млн дол. США
2014	742,2	109,3	428,2	86,3
2015	846,9	102,2	266,7	62,3
2016	983,0	116,1	299,4	108,1
2017	1217,7	123,9	407,1	135,9
2018	1429,5	117,4	563,0	138,3
2019	1405,0	124,4	547,5	115,9
2020	1164,1	102,9	452,6	83,6
2021	965,3	82,9	552,8	123,7
2022	1689,2	175,0	622,8	112,7
2023	1699,0	106,2	899,7	144,5
2024	1 962,5	115,5	855,5	95,1

Джерело: визначено автором за даними [90].

У таблиці 2.4. відображено динаміку зовнішньо-торгівельних операцій товарами у Вінницькій області. У 2024 році було експортовано товарів на суму

1962,5 млн.дол. США, часткою – 115,5% порівняно з 2023 роком, операції з імпортування – 855,5 млн.дол., або 95,1%.

Позитивне сальдо було на рівні 1107,0 млн.дол. (за 2023р. також позитивне – 799,2 тис.дол.). Визначений коефіцієнт покриття експортом імпорту відповідав значенню 2,29 (у 2023 році – на рівні 2,18). До зовнішньоторговельної діяльності були залучені представники 151 держави світу.

Динаміка зміни обсягів експорту та імпорту товарів (у відсотках до відповідного періоду попереднього року, наростаючим підсумком) відображено, відповідно на рисунках 2.3 та 2.4.

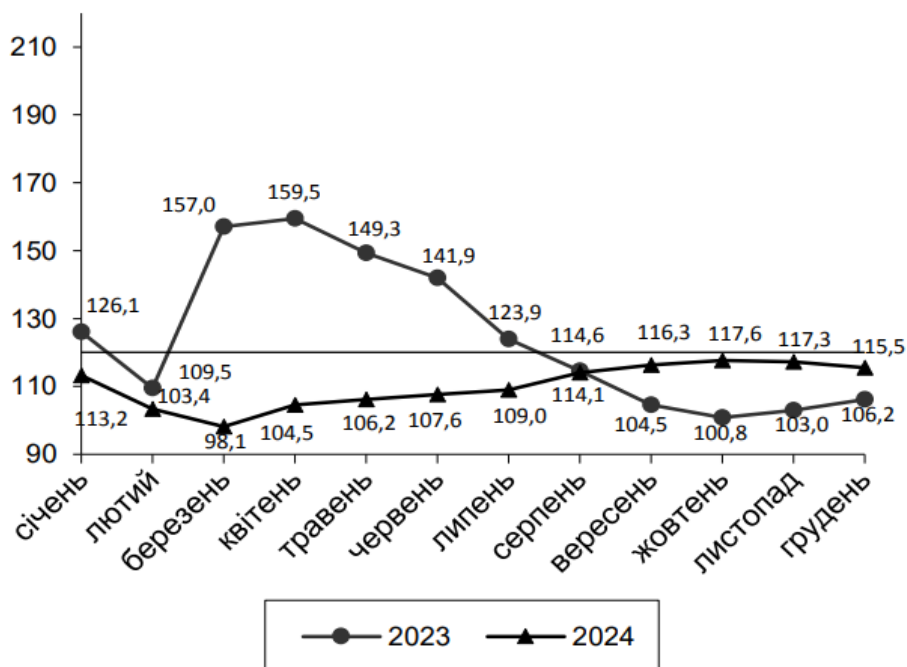


Рис.2.3 – Динаміка зміни обсягів експорту та імпорту товарів (у % до відповідного періоду попереднього року, наростаючим підсумком)

Джерело: побудовано за даними [19].

Протягом тривалого періоду структура товарної структура зовнішньої торгівлі області характеризується відносною стабільністю, змінюючись лише в межах незначних відхилень. Провідне місце в її структурі займають товари рослинного походження, жири та олії тваринного і рослинного походження, а також готова харчова продукція.

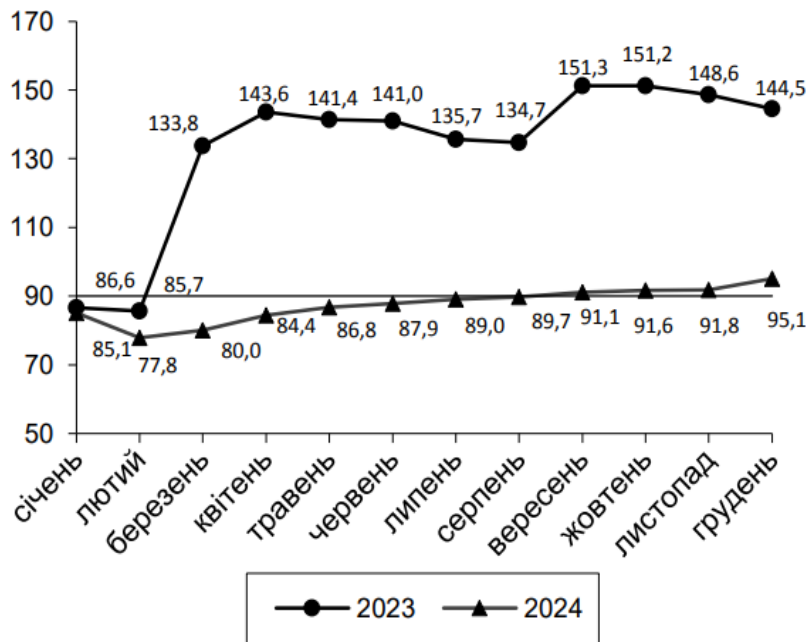


Рис.2.4 – Динаміка зміни обсягів імпорту товарів (у % до відповідного періоду попереднього року, наростаючим підсумком)

Джерело: побудовано за даними побудовано за даними [19].

Забезпечення необхідного обсягу експортованої продукції з області переважно здійснюється потужностями виробництва та переробною сферою промисловості економіки. Основними продуктами експорту є рослинна олія, олійні та зернові культури, насіння сільськогосподарських культур, алкоголь, кондитерські вироби та ін. У сфері експорту важливе місце займають також поставки продуктів з рослинної сировини, жирів тваринного походження, а також вироби з деревини, готові продукти харчового призначення. Вагому частку у здійсненні експортно-імпортних операцій складають також матеріали з текстилю та текстильні вироби. Найбільш перспективними в розвитку області вважаємо обробну, добувну галузі, машинобудування, а також ІТ-сферу. ІТ-сектор Вінницької області – це значна частина регіональної економіки, який демонструє стабільне зростання кількості компаній та суттєвий внесок до бюджетів.

Він поєднує потужний кадровий ресурс, зростаючу професійну якість, активну професійну спільноту та ефективну підтримку з боку локальних інституцій. Як показує порівняльний аналіз характеристик сусідніх областей,

протягом досліджуваного періоду показує подібність за виробничої сфери за основними групами товарів Вінницької та Черкаської областей. Втім, ефективність експортної діяльності Вінницької області є значно вищою, що пояснюється, значною мірою рівнем реалізації потенціалу області в експорті місцевим підприємницьким сектором та підтримкою регіональних органів управління.

2.3. Діагностика ефективності управління підприємницьким потенціалом регіонального розвитку на інноваційній основі

Результативність управлінських заходів, спрямованих на розвиток підприємницького потенціалу, значною мірою визначається якістю ухвалених управлінських рішень, залученістю громадськості та бізнес-середовища до процесів ухвалення рішень, а також ступенем прозорості й прогнозованості регіональної політики. Впровадження нових підходів *evidence-based policy* (політики, що ґрунтується на доказах) є передумовою для розроблення обґрунтованих програм підтримки розвитку, які враховують специфіку локальних ринків праці, особливості середовища розвитку підприємницького сектору, а також демографічні характеристики територій.

З метою забезпечення результативного розвитку підприємницького сектору в умовах активного впровадження цифрових технологій необхідним є формування та практична реалізація сучасних організаційних механізмів, спрямованих на стимулювання інноваційно-інтеграційних процесів на регіональному рівні [103, с.93]. Важливою передумовою виступає узгоджена зацікавленість інституцій державної влади, органів місцевого самоврядування та бізнес-середовища у створенні сприятливих умов для розвитку комплексного й структурованого підприємницького потенціалу, що забезпечує підвищення ефективності функціонування регіональної економіки.

Значним кроком у реалізації ефективної моделі підтримки національного бізнесу, імпортозаміщення та просування продукції

українських виробників на внутрішньому і зовнішньому ринках є державна політика «Зроблено в Україні».

У 2025 році у трьох містах Вінницької області – Гайсині, Тульчині та Жмеринці відкрили офіси ініціативи «Зроблено в Україні» (ПРООН, Мінекономіки, Держслужба зайнятості). Підприємці отримують консультації, допомогу з грантами, кредитами (зокрема «5-7-9»), субсидії на техніку та навчальні програми [29]. У додатку Д відображено особливості впровадження державної політики «Зроблено в Україні».

У межах реалізації стратегічних ініціатив Всеукраїнської економічної платформи «Зроблено в Україні», за підтримки профільної Ради при Президентові України та Міністерства економіки (Міністерства економіки, довкілля та сільського господарства) впроваджено інноваційний комунікаційний ресурс – платформу «Пульс». Даний інструментарій розроблено з метою оптимізації моніторингу якості публічних послуг шляхом безпосередньої акумуляції емпіричних даних від суб'єктів господарювання. Функціонування платформи базується на принципах інтерактивності та прозорості, що дозволяє вирішувати двовекторні завдання:

- для інституцій державної влади: забезпечення об'єктивного аналітичного базису для оцінки ефективності сервісних функцій державних органів.

- для підприємницького середовища необхідне створення верифікованого каналу для передачі практичного досвіду взаємодії з регуляторною сферою та ініціювання до розв'язання системних перешкод.

Центральним елементом методологічного апарату платформи є Entrepreneur Satisfaction Score (Індекс задоволеності підприємців). Цей показник формується шляхом оцифрування та систематизації отриманих відгуків, що дає змогу здійснювати динамічний порівняльний аналіз якості державного адміністрування.

Структурно-функціональна архітектура платформи «Пульс» дозволяє виділити функціональне призначення за окремими компонентними групами (взаємопов'язаними модулями):

1. Аналітичний дашборд – передбачає агрегацію та візуалізацію масивів даних для стратегічного аналізу управлінських процесів.

2. Інформаційна інтерфейс-панель – надає технічні можливості суб'єктам МСП для формулювання та подання релевантних відгуків.

3. Особистий кабінет респондента – надає можливості використання інструментів для верифікації статусів розгляду звернень та оцінки результативності реагування державних інституцій.

Конференцією з питань відновлення України (URC 2024) було започатковано діяльність Альянсу стійкості МСП на основі платформи, що об'єднує понад 40 міжнародних партнерів, зусилля яких спрямовано на консолідацію фінансових і консультаційних ресурсів для потреб вітчизняного підприємництва [92]. Функціонування Альянсу базується на чотирьох стратегічних напрямках:

- удосконалення нормативно-правової бази, що регулює діяльність МСП.

- інституційне зміцнення Фонду розвитку підприємництва як провідної фінансової установи;

- надання безпосередньої фінансової підтримки для суб'єктів малого та середнього підприємництва;

- підвищення рівня кваліфікації трудових ресурсів та розвиток професійних компетенцій через освітні інструменти.

Залучення нових представників бізнесу до Альянсу сприяє диверсифікації залучення інвестування та має гарантувати сталість процесів економічної регенерації, що є особливо важливим для довгострокової стійкості економіки.

Процеси фінансового забезпечення суб'єктів господарювання у сфері малого та середнього бізнесу в Україні екстраполюються у площину цільового

грантового стимулювання. Нижче наведено наукову інтерпретацію механізмів прямого фінансування бізнесу через державні інструменти.

У сучасній побудові системи управління інноваційних змін підприємницьким потенціалом провідна роль відведена механізмам грантової підтримки, які корелюють із соціально-економічними пріоритетами держави. Центральне місце займає програма «Власна справа», спрямована на інтенсифікацію самозайнятості та збільшення числа робочих місць. Розмежування обсягів фінансування в межах цієї ініціативи базується на принципі детермінованості: розмір гранту корелює з кількістю генерованих вакансій та галузевою специфікою підприємства. Статистичний аналіз імплементації програми свідчить про високу результативність: схвалено близько 34 тис. заявок, що еквівалентно інвестиційному вливанню в обсязі 8 млрд грн [91].

Напрямом державної політики є реалізація програми «Гранти для ветеранів», функціонування якої розпочато у 2023 році, її спрямовано на підтримку ветеранів бойових дій, осіб, які отримали інвалідність унаслідок війни, а також членів їхніх сімей, що створює інституційну підтримку процесу адаптації до цивільного життя через підприємницьку діяльність.

Методологія надання ресурсів також спирається на зобов'язання щодо розширення штату працівників[92]:

- Базовий рівень (до 250 тис. грн): вимагає створення одного робочого місця.
- Середній рівень (до 500 тис. грн): передбачає залучення двох найманих працівників.
- Масштабний рівень (до 1 млн грн): орієнтований на створення чотирьох вакансій (реалізується на засадах паритетного фінансування 70/30 для сум понад півмільйона гривень).

Ефективність даного інструменту підтверджується позитивною динамікою: понад 2,8 тис. суб'єктів отримали фінансування на загальну суму

1,3 млрд грн, що підкреслює значущість ветеранського бізнесу для відновлення національної економіки [91].

Поряд із реалізацією внутрішніх програм відбувається міжнародна координація діяльності та подальше розширення Альянсу стійкості МСП. Водночас здійснюється залучення іноземних інвестиційних ресурсів і впроваджуються програми, які спрямовані на зміцнення організаційного потенціалу регіону. Альянс функціонує як відкрита інклюзивна платформа, до якої можуть долучатися різні учасники, зацікавлені у досягненні стабільності українського ринку шляхом надання експертної допомоги та фінансової підтримки через цільові субвенції.

Варто зазначити, що Вінницька область визнана лідером за ефективністю співпраці бізнес–влада: три області в ТОПі середньої ефективності (разом із Полтавщиною та Сумщиною).

В області діють освітні та інкубаційні програми, зокрема [29] :

– «Муніципальна програма розвитку МСП» на період 2024 - 2026 рр. (проект GIZ & Швейцарія), де фокусується увага на IT-індустрії, креативі, агропереробці, індустріальних парках та «Зеленому курсу»;

– Вінницький національний технічний університет розпочав курс «Соціальне підприємництво та IT у бізнесі» для ВПО;

– Організація «Інститут місцевої демократії» запровадили проведення весняної Школи бізнесу для жінок;

– Програма «єРобота» / «Власна справа»: у 2023–2024 роках виплатили сотні грантів загальною сумою ~180 млн грн, створили понад 2 400 робочих місць;

– За програмою «5-7-9» підприємства Вінниччини отримали близько 10 млрд грн пільгових кредитів;

– розвиваються індустріальні парки (зокрема «Кристал»), логістичний сухий порт (сполучення з Польщею, Румунією, Одесою);

– працює Агенція регіонального розвитку Вінницької області: консультації, освітні заходи, підтримка грантових проєктів .

– для переміщених підприємств здійснюють інформаційно-консультаційну підтримку, допомогу з пошуком приміщень, житла та залученням фінансових програм, планується відкриття релокаційно-комунікаційного хабу для інтеграції підприємств.

Вінницька область активно впроваджує інноваційно-інвестиційну модель регіонального розвитку. Варто відзначити, що на території Вінницької області розвиваються сучасні форми інноваційної активності регіональних підприємств.

У місті Вінниці здійснює діяльність Комунальне міське підприємство «Вінницький муніципальний центр інновацій», функціонування якого спрямовану на активізацію інвестиційної діяльності та забезпечення економічного розвитку міста та області. Основними завданнями установи є створення сприятливих умов для функціонування суб'єктів господарювання, покращення інвестиційної привабливості та формування позитивного іміджу міста й регіону, а також стимулювання економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності.

Важливими напрямками діяльності підприємства є забезпечення функціонування та розвитку структурних елементів Вінницького індустріального парку, виконання функцій керуючої компанії, а також підтримка розвитку технологічного й інноваційного середовища регіону.

Розвиток індустріальних парків створює передумови для більш повної реалізації інвестиційного потенціалу та зміцнення економічної спроможності регіону, їх ефективне функціонування сприяє концентрації промислового виробництва поза межами житлової забудови та центральної частини міста, що забезпечує кращу організацію виробничих процесів. У результаті формуються умови для розвитку високотехнологічних виробництв із високою доданою вартістю, інтеграції підприємств у кластерні структури та розширення можливостей SMART-спеціалізації регіональної економіки.

На державному та місцевому рівнях саме індустріальні парки відіграють вагомую роль у забезпеченні високого рівня соціально-економічного розвитку

територій, оскільки сприяють залученню інвестицій, створенню нових робочих місць в регіоні, модернізації виробничої інфраструктури та посиленню інноваційної активності підприємництва.

Індустріальний парк створено з метою підвищення обсягів інвестиційних надходжень в економіку регіону, формування позитивного інвестиційного іміджу, сприяння зайнятості населення через створення нових робочих місць, а також забезпечення умов для ефективного функціонування промислових підприємств і розвитку пов'язаних із ними видів інноваційного підприємництва. Вінницький індустріальний парк розміщено на території, що складає 35,7 га, за адресою що розташування по вул. Немирівського шосе, 213, його забезпечено необхідними умовами, комунікаціями та техніко-технологічним оснащенням. Період, за розрахунками при створенні складає 30-ти річний термін функціонування.

Пріоритетними завданнями галузевого розвитку для промислових підприємств, згідно концепції розвитку індустріального парку, визначено: логістичне забезпечення, сервісне обслуговування, виготовлення меблів, ремонтні роботи, монтаж установок, машин та обладнання; відновлення машинобудування [36]. Учасники, що є інвесторами індустріального парку мають значні преференції щодо звільнення від внесків до пайової участі, значні пільги на імпорт з переліком держав-членів СОТ, пільги при розрахунках за земельним податком, а також пільги при розмитненні товарів та звільнення від його сплати (залежно від виду майна та типу обладнання), перегляд орендних ставок та ін.

Вінницький індустріальний парк у 2020 році отримав перемогу у престижному конкурсі «Золота ділянка», що відбувся в рамках проєкту від Польської громади для допомоги у розвитку регіонів з метою підвищення їх конкурентоспроможності та активізації розвитку польсько-українського співробітництва в економічній галузі.

У 2021 році до кола стратегічних партнерів регіону долучилася компанія Bosch Ukraine, яка є провідним учасником у сфері технологій. У цей період

було підписано Меморандум про співробітництво між Вінницькою міською радою та ТОВ «Роберт БОШ ЛТД», що є важливим кроком у розвитку партнерських відносин на теренах області. За результатами співробітництва очікується суттєве посилення партнерів щодо формування привабливого середовища у сфері освіти, яке допоможе реалізувати молоді науковий потенціал, ефективно розвивати бізнес та створювати нові робочі місця в регіоні. За ініціативою компанії Bosch Ukraine, Вінницької міської ради та створеного Муніципальний центр інновацій, розпочалася робота над виконанням проєкту інноваційних розробок – Vinnytsia Innovation Day. Запропонований проєкт надасть змогу регулярно здійснювати демонстраційний показ різноманітних розробок інноваційного характеру для підприємців, науковців, громадян міста й поступово налагоджувати співпрацю у різних галузях. За результатами першого етапу проведеного заходу було відкрито демонстраційний майданчик з тестування різних видів технічних засобів, відбулось ознайомитися з сучасними системами безпеки при реалізації інноваційних проєктів, представлено також розвиваючу продукцію «Bosch Mini» для дітей.

Інноваційний розвиток визначено одним з пріоритетних напрямків розвитку регіону та включено до Стратегії розвитку територіальної громади Вінниччини до 2030 року. Слід відзначити, що керівництво області системно працює у напрямі активізації інноваційного розвитку. Так, до стратегічних пріоритетів розвитку належать цифровізація суспільного простору та смарт-спеціалізація регіону.

Відбувається плідна співпраця між Вінницькою міською радою та «Вінницьким національним технічним університетом», ТОВ «Інноваційний холдинг «Сікорські Челендж», що підтверджується підписанням відповідного Меморандуму щодо співпраці за участі підприємства комунальної власності «Вінницький муніципальний центр інновацій». Така співпраця надасть можливість творчій та обдарованій молоді заявити про свої ідеї, отримати поради спеціалістів, щодо подальших дослідження й втілення інноваційні

проектів розвитку, що необхідні для інноваційного розвитку держави та регіону. Меморандум щодо співпраці має на меті відпрацювання нових інструментів взаємодії науковців, органів самоврядування, підприємств та громадських організацій регіону. Можливість участі в стартапах сприятиме посиленню економічних зв'язків, конкурентоспроможності регіону та держави. Завдяки налагодженню співпраці у межах Меморандуму відбудеться залучення висококваліфікованих спеціалістів, що будуть здійснювати інноваційні компетенції та розроблятимуть інноваційні продукти, які потрібні населенню області та суспільству загалом. Створення інноваційного кластеру в регіоні формуватиме передумови для активнішого залучення інвестицій та посилення науково-дослідного потенціалу університетського середовища, який інтегруватиметься в роботу кластеру, що направлено на забезпечення нових робочих місць і розвитку інноваційної діяльності.

Підприємство «Вінницький муніципальний центр інновацій» та Вінницька міська рада здійснюють роботу над створенням можливостей для вінницьких стартапів щодо участі у різноманітних конкурсах, які зосереджено у напрямі розвитку науково-технологічної креативності партнерів-інноваторів. Меморандумом погоджено підписання проведення у Вінниці стартап-проектів та конкурсів за участі інвесторів, представників інших держав, бізнес-шкіл, фондів й провідних експертів у галузі інноваційного розвитку.

Інноваційний кластер слід розглядати як об'єднання усіх інституцій, які приймають участь в процесі інноваційному розвитку: університетської спільноти, де створено Стартап школу; освітньо-навчальних закладів; науково-дослідних установ; органів влади; регіональних громадських організацій; підприємств та установ; банків; фондів та ін.

Розвиток транспортної та інженерної інфраструктуру, мережі автомобільного, залізничного транспорту на території регіону сприяє роботі «Вінницького індустріального парку», створено площі для формування логістичного кластеру та терміналів експортно-імпортного призначення. Логістичний хаб Вінниччини надасть змогу скоротити час та ланцюги поставок продукції, сприятиме оптимізації товаропотоків, а також підвищить

рівень маневреності для поставок продукції, через оптимізацію оформлення брокерських, митних та інші видів необхідних послуг по забезпеченню його ефективної й швидкої роботи.

Суттєві зміни відбулись у діяльності підприємств Вінницької області у зв'язку з воєнним станом у державі. Так, значна кількість підприємств здійснила переорієнтацію своїх виробництв з урахуванням військових потреб. До Вінницької області перемістили свою діяльність підприємства з тимчасово окупованих територій. Допомагають понад десять міжнародних організацій та фондів. Також на території регіону створено кластер приладобудування та автоматизації, до якого увійшли 16 підприємств.

Період 2022 - 2024 рр. у сфері регіонального управління інноваційним розвитком було активно використано різноманітні механізми фінансової підтримки для стимулювання інноваційного розвитку підприємств, зокрема через гранти із співфінансуванням. У 2023 р. Вінницькою ОДА було запроваджено програму, що дозволила компенсувати до 50 % витрат на розробку і впровадження підприємствами інновацій, і як показали результати – 45 стартапів отримали фінансування, з яких 60 % було успішно реалізовано, серед них:

- пільгові кредити за кредитні програми за 2022 - 2024 рр. за відсотковою ставкою 3–5 % сприяли впровадженню цифрових та екологічних рішень у 25 агропідприємствах Вінницької області;

- здійснено венчурне інвестування, було створено регіональний венчурний фонд «Vinnytsia AgroTech Growth», який залучив 30 млн грн у 2024 році на стартапи агротехнологій;

- державні закупівлі інновацій, що здійснювались з 2022 по 2024 роки характеризуються тим, що місцева влада активно впроваджувала закупівлю інноваційних рішень для аграрного сектору, зокрема сенсорні установки та біотехнологічні продукти, зі зростанням таких закупівель до 70 %;

- державні венчурні структури запланували створення двох нових «держфондів» на базі ОТГ, що забезпечать початкове (seed) інвестування стартапів екологічного спрямування в аграрній сфері.

Вважаємо, що впровадження описаних фінансових інструментів суттєво посилить інноваційний потенціал розвитку регіону та забезпечить більш комплексний підхід до підтримки агроінновацій та екосистеми стартапів.

Формування внутрішнього потенціалу розвитку як конкретного типу діяльності визначена напрямками діяльності підприємства, обумовлюється загальними умовами ведення підприємницької діяльності та передбачає поетапність його реалізації. Перший етап є загальноекономічним, тобто базується на підґрунті теорії підприємства. Другий етап – є конкретно-управлінським, тобто передбачає розгляд питання з позиції підприємницького менеджменту.

Протягом досліджуваного періоду, у регіоні спостерігаються тенденції до активізації інноваційної діяльності, втім потребує вдосконалення політика інвестиційного забезпечення. Спостерігається зростання витрат на реалізацію заходів, збільшилась кількість впровадження технологічних процесів у виробництво. При збільшенні обсягів залучення кредитних ресурсів, головним джерелом розвитку підприємств є їх власні кошти.

За даними «Головного управління статистики у Вінницькій області» діяльністю в інноваційній сфері було зайнято 28 підприємств, розроблено та впроваджено 13 інноваційних процесів технологічного характеру, що визначаються значними ресурсозберігаючими та маловідходними властивостями. У звітному році було освоєно процеси виробництва продукції 60 типів, що є інноваційною, де 15 найменувань – є новими види технічних засобів. Щодо діяльності інноваційно активних форм підприємств, то 18 з них здійснювали продаж продукції, що є інноваційною. Із зазначеної кількості для 13 підприємств (72,2%) продукція була новою лише на рівні самого підприємства, тоді як для 6 підприємств (33,3%) вона мала новизну на ринку загалом [19].

Оцінка стану інноваційної діяльності розвитку підприємств на регіональному рівні здійснено на прикладі Вінницької області, визначено частку суб'єктів, що здійснювали інноваційну роботу у Вінницькій області. Варто наголосити на тому, що Вінницька область – є регіоном, що відзначається високим інноваційним потенціалом розвитку. Для регіону

притаманна аграрна спрямованість виробництва, сільське населення за чисельністю переважає порівняно з міським. У Вінницькій області спостерігається активізація процесів впровадження інноваційних технологій у виробничу діяльність, що супроводжується посиленням інноваційного потенціалу регіону.

Переважна частка інноваційно активних підприємств регіону належить до переробної промисловості (98%), серед яких приблизно третина спеціалізується на виробництві харчових продуктів, напоїв і виробів з тютюну; близько п'ятої частини з усіх підприємств належать до галузі машинобудування.

Протягом звітної періоду, як і в попередні періоди промисловими підприємствами області придбано найбільшу частку машин, програмного забезпечення, обладнання та устаткування. Вказаний напрям інноваційної діяльності має низку переваг на підприємницькому рівні порівняно з іншими, незважаючи на те, що він не є пріоритетним для розвитку. Вважаємо, що підприємствах регіону у своїй діяльності доцільно більше зосередити уваги на проведенні внутрішніх досліджень, дослідних робіт наукового характеру, придбання нових знань та оновлення вмінь працівників у відповідності до сучасних вимог та стандартів до професійної підготовки. Важливу роль у забезпеченні інноваційної діяльності відіграє структура її фінансування. При цьому зберігається сформована у попередні роки тенденція, за якої основним джерелом покриття витрат на інновації залишаються власні кошти підприємств, частка яких становить близько 99% від загального обсягу фінансування. Інформація щодо витрат на проведення наукових досліджень і розробок за видами робіт у Вінницькій області наведена у додатку Ж.

У 2024 році у Вінницькій області обсяг витрат на виконання наукових досліджень і розробок становив 120,5 млн грн, що на 48,9 % перевищує аналогічне значення попереднього року. Частка регіону у загальнодержавних витратах на НДР дорівнювала 0,4 %, при цьому за загальним обсягом фінансування область посіла 12 місце серед регіонів України. Найбільшу питому вагу у структурі внутрішніх поточних витрат займали фундаментальні

дослідження – 51,8 % або 39,7 млн грн, айже половина суми коштів (50,5 %) була спрямована на оплату праці наукових працівників.

Фінансування наукових досліджень та розробок у 2024 році переважно здійснювалося за рахунок власних коштів організацій, частка яких становила 66,8 %, тоді як у 2023 році зазначений показник склав 65,4 %.

Протягом року до виконання наукових робіт у підприємствах і установах, що займалися НДР, було залучено 508 фахівців, включаючи сумісників і працівників на умовах цивільно-правових договорів. Це на 22,7% у порівнянні зі аналітичним звітним періодом. З них 63,2% становили дослідники. Жінки серед наукових кадрів склали 44,5%, з яких 42,1% отримали найвищий науковий ступінь – доктора наук, а 49,0% відповідно – кандидата наук (доктора філософії). Найбільша частка жінок-дослідниць спостерігалася у сільськогосподарських науках – 46,0%. У суспільних науках ця цифра склала 21,2%, у природничих – 12,4%, технічних – 11,1%, гуманітарних – 6,2%, а в медичних – 3,1% [90].

Вінницька область демонструє поступове відновлення підприємницької активності, однак структура підприємництва визначається переважанням у структурі малого бізнесу. Соціально-економічний розвиток регіону можливе лише за умови розвитку виробничої сфери та раціонального, збалансованого використання наявних ресурсів й розвитку агропромислового комплексу та розвитку сучасних інноваційно-інтегрованих форм підприємництва. «Інтегрованість передбачає взаємодію управлінської секторальної, та територіальної компонент у процесі розробки заходів щодо управління підприємницьким потенціалом регіонального розвитку» [103, с.93].

Інноваційно-інтеграційна трансформація бізнес-середовища у Вінницькій області характеризується сформованою екосистемою, що ґрунтується на взаємодії та поєднанні кластерних утворень, хабів, платформ та публічно-приватного партнерства. У Вінницькому регіоні розвинені цифрові платформи для бізнесу та регіональні ініціативи, зокрема реалізується Проєкт Digital Vinnytsia Region, що передбачає створення проєктного офісу цифрової трансформації; запровадження цифрових інструментів управління та

сервісів у територіальних громадах охоплює розвиток електронного урядування, використання відкритих мереж даних та автоматизацію управлінських процесів, а також включає інтеграцію цифрових технологій у ключові сфери суспільного життя, зокрема сферу освіти, охорону здоров'я, транспорт, туристичну галузь та економіку.

Важливу роль у налагодженні взаємодії бізнесу, освіти та влади відіграють кластерні об'єднання. Серед них варто відзначити IT Association Vinnytsia, яка об'єднує IT-компанії, заклади вищої освіти та органи місцевого самоврядування. Дана асоціація сприяє формуванню високофахового кадрового потенціалу, реалізації важливих спільних проєктів, а також організації професійних заходів (Tech Connect, Innovation Day), що забезпечують сучасний розвиток мережевої взаємодії бізнес-середовища. Також, AIM Cluster інтегрує виробничий сектор, IT-індустрію та освітні установи, сприяючи значному поширенню автоматизації, інженерних рішень і робототехніки, а створений кластер активно формує нові цифрові компетентності через діяльність IT-академій та своєчасне проведення хакатонів.

Доцільно вказати на те, що усе більшого поширення набувають інноваційні хаби та стартап-екосистема, як сучасний напрям інноваційної інфраструктури підприємництва. Так, iHUB Vinnytsia здійснює коворкінг та акселерація понад 450 стартапів, відтак створюється середовища для співпраці підприємців, інвесторів і розробників

Серед заходів щодо розвитку підприємницького потенціалу, варто відзначити проведення Форум Digital Vinnytsia Forum 2025, що об'єднав понад 200 учасників. Основними напрямками обговорення на форумі стали: цифрові сервіси, автоматизація управління та цифрова грамотність підприємців та населення, що демонструє мережеву взаємодію територіальних громад, бізнесу та держави.

Для забезпечення результативного функціонування підприємницького сектору в умовах активного поширення цифрових технологій доцільним є

формування та впровадження сучасних організаційних механізмів, орієнтованих на стимулювання інноваційних і інтеграційних рішень на рівні регіону. Передумовою цього процесу виступає узгодженість інтересів інституцій державного управління, органів місцевого самоврядування та представників бізнес-середовища щодо формування сприятливого середовища для розвитку багатокomпонентного та структурно збалансованого підприємницького потенціалу. Така взаємодія має передбачати залучення інвестицій до інноваційних проєктів, а також розроблення й реалізацію стратегій інноваційного розвитку, адаптованих до потреб і можливостей регіональної економіки.

З урахуванням особливостей соціально-економічного розвитку Вінницької області, пріоритетними напрямками впровадження цифрових та інноваційних технологій вважається агропромисловий комплекс (використання AgTech-рішень, технологій точного землеробства та систем цифрового моніторингу використання ресурсів), харчова та переробна промисловість (автоматизація виробничих процесів і впровадження цифрових систем контролю якості), галузь машинобудування та переробні галузі (застосування елементів Industry 4.0 та роботизація виробництва), IT-сектор і надання цифрових послуг (розробка програмного забезпечення, аутсорсингові послуги, формування нових стартап-екосистем), а також логістичні перевезення та торгівля (розвиток електронних продажів та використання цифрових платформ для управління ланцюгами постачань). Сучасною вимогою часу є також функціонування сервісів цифрового зберігання інформації на рівні територіальних громад, зокрема у галузі публічного управління, що направлене на зростання ефективності управлінських рішень і створення середовища для розвитку підприємництва на місцях. У сукупності перелічене сприяє не лише активізації інноваційної діяльності, а й забезпечить підґрунтя для підвищення конкурентоспроможності регіону, розширення інвестиційного потенціалу та посилення його соціально-економічної компоненти стійкості.

Розвиток регіональної бізнес-екосистеми в умовах цифрових трансформацій передбачає активізацію взаємодії всіх учасників регіонального

ринку з метою підвищення конкурентоспроможності території та посилення соціально-економічних і інституційних ефектів управління підприємницьким потенціалом.

При цьому суттєвого значення набуває поєднання цифрових платформ, інноваційної інфраструктури, освітнього середовища та інструментів державної підтримки, що забезпечує формування сприятливого бізнес-клімату та підвищує інвестиційну привабливість регіону. Процеси цифрової трансформації дозволяють оптимізувати бізнес-процеси, скоротити трансакційні витрати та розширити можливості суб'єктів господарювання щодо доступу до ринків збуту і фінансових ресурсів. У свою чергу, розвиток бізнес-екосистеми на основі цифрових технологій активізує інноваційну діяльність, сприятиме виникненню кластерних практик і формуванню мережових моделей взаємодії, що забезпечить виникнення синергетичного ефекту взаємодії бізнесу, органів влади та науково-освітнього середовища.

Вважаємо, що в оглядовій перспективі це сприятиме значній модернізації різних галузей економіки регіону й створення нових робочих та підвищенню якості життя людей.

Практична компонента розвитку середовища бізнес-екосистеми потребує створення сучасних інтегрованих платформ цифрової взаємодії між бізнесом, владою та освітніми установами, що сприятиме формуванню єдиного інформаційного простору. Зокрема, для розвинутого аграрного сектору Вінницької області це має проявл у впровадженні цифрових систем управління виробництвом і логістикою, для промисловості – у переході до автоматизованих виробничих процесів, а для сфери послуг – у розвитку електронної комерції та онлайн-сервісів. Крім того, важливим є проведення регулярного оцінювання ефективності реалізованих заходів із прогнозування сценаріїв розвитку. Це дозволить своєчасно коригувати регіональну політику підтримки підприємництва, підвищувати її адресність і результативність. Аналітично обґрунтований підхід до розвитку бізнес-екосистеми забезпечить формування стійкої моделі економічного зростання Вінницької області на основі інноваційних трансформацій.

Формування внутрішнього потенціалу розвитку підприємництва зумовлюється загальними умовами функціонування бізнесу. У даному контексті необхідно враховувати специфіку розвитку підприємництва Вінницької області, що орієнтований переважно на агропромисловий комплекс та використання місцевих ресурсів. Відтак, саме розвиток підприємництва – насамперед у малому бізнесі – має стати основою для нарощення інноваційного потенціалу, що вимагає системного, поетапного підходу з урахуванням як загальноекономічних, так і управлінських чинників.

Висновки до розділу 2

Формування підприємницького потенціалу регіону зумовлене сукупністю економічних, соціальних інституційних та природних чинників. Вінницька область має вигідне географічне розташування, ресурсну базу, розвинуту аграрну сферу та освітньо-науковий потенціал. Разом з тим, наявна потреба у посиленні інфраструктури підтримки бізнесу, стимулюванні інновацій та формуванні сприятливого регуляторного середовища.

Структура суб'єктів господарювання у 2024 році у Вінницькій області демонструє значну кількісну перевагу фізичних осіб-підприємців (88,7%), що показує переважання малого бізнесу та диференційовану модель підприємництва. Найбільша концентрація ФОП спостерігається у сфері торгівлі та ремонту автотранспортних засобів (50%), що відображає споживчий характер економіки регіону.

У структурі підприємницької діяльності області сільське господарство залишається домінуючим видом економічної активності серед юридичних осіб (28,8 %), однак для сектору малого бізнесу воно є менш доступним через високий рівень капіталомісткості. Натомість ІТ-галузь демонструє динамічне зростання та характеризується значною часткою фізичних осіб-підприємців (10,4 %), що свідчить про посилення ролі цифрових сервісів і технологічного бізнесу в регіональній економіці. Щодо інших видів діяльності, зокрема сфера мистецтва, то вони мають обмежений вплив на загальну структуру підприємництва.

Концептуальне вирішення питання ефективного управління потенціалом області забезпечуватиметься через скоординовану діяльність обласних і місцевих органів виконавчої влади, а також органів місцевого самоврядування, робота яких має бути спрямована на реалізацію комплексних проєктів і програм соціально-економічного розвитку, заходів із охорони земельних ресурсів, зміцнення системи охорони здоров'я, збереження довкілля, розвиток інженерно-транспортної інфраструктури, формування екологічної мережі на національному рівні, підтримку туристичної сфери та охорону історико-культурної спадщини. Важливим напрямом управління потенціалом регіонального розвитку є дотримання державних стандартів і вимог під час розроблення містобудівної документації, зокрема планів територіального розвитку адміністративних районів, прикордонних територій та генеральних планів населених пунктів області.

Результати дослідження розділу 2 відображено у працях [102, 104, 108, 154, 158, 159, 160, 164].

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИМ ПОТЕНЦІАЛОМ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

3.1. Стратегічні засади удосконалення управління підприємницьким потенціалом регіонального розвитку

Стратегічне управління підприємницьким потенціалом регіонального розвитку виступає інструментом формування конкурентоспроможної регіональної економіки, здатної адаптуватися до викликів глобалізації, технологічних трансформацій і децентралізації управлінських повноважень. Такий підхід передбачає не лише визначення довгострокових цілей і пріоритетів розвитку підприємництва, але й системне узгодження інституційних, фінансових, кадрових та інфраструктурних ресурсів у межах регіональної політики.

У даному значенні розвиток підприємницького потенціалу на регіональному рівні доцільно розглядати як приклад практичної реалізації стратегічного управління, що передбачає формування сприятливого бізнес-середовища, дієву підтримку суб'єктів малого та середнього підприємництва, розбудову підприємницької екосистеми в межах ОТГ, а також стимулювання інноваційної підприємницької активності. Реалізація таких напрямів потребує налагодженої взаємодії та координації дій між органами державної влади, місцевого самоврядування, науково-освітніми закладами та представниками приватного сектору.

Стратегічне управління визначається концептуальною основою, тоді як забезпечення розвитку підприємницького потенціалу регіону є практико-орієнтованим процесом реалізації цього управління на основі регіональної політики, регіональних особливостей, доступних ресурсів та створених умов.

До принципів державної політики регіонального розвитку належать [112]:

- збалансований розвиток регіонів;
- співробітництво між регіонами;
- участь громадськості під час прийняття рішень щодо розвитку підприємництва;
- підзвітність та високий рівень відкритості управлінських процесів.

Відповідно до «Державної стратегії регіонального розвитку України» [112], визначаються:

- основні тенденції та проблеми соціально-економічного розвитку регіонів;
- пріоритети та напрями державної регіональної політики на визначений період;
- стратегічні цілі та основні напрями регіонального розвитку і співробітництва на міжрегіональному рівні;
- оперативні цілі, реалізація яких забезпечує досягнення стратегічних орієнтирів розвитку;
- основні етапи впровадження завдання й механізми реалізації державної регіональної політики;
- систему моніторингу та оцінювання результативності виконання Державної стратегії регіонального розвитку України.

Одними з провідних принципів реалізації державної регіональної політики є забезпечення відкритості управлінських процесів та підзвітності органів влади перед суспільством.

Згідно з Державною стратегією регіонального розвитку України [112], визначаються основні тенденції та проблемні аспекти соціально-економічного розвитку регіонів, окреслюються пріоритетні напрями державної регіональної політики на відповідний період, а також визначаються стратегічні цілі регіонального розвитку та міжрегіональної взаємодії. Крім того, документ передбачає визначення оперативних цілей, спрямованих на досягнення стратегічних орієнтирів, встановлення завдань, механізмів і послідовності їх

реалізації, а також формування системи моніторингу й оцінювання ефективності виконання Державної стратегії регіонального розвитку України.

Забезпечення комплексності планування та використання потенціалу області здійснюється через скоординовану діяльність органів влади. Обласна та місцеві державні адміністрації та органи системи місцевого самоврядування виконують провідну роль при реалізації таких завдань, як: проєктування та реалізація програм соціально-економічного розвитку; програми охорони земель; охорона здоров'я населення; охорона довкілля; розвиток інженерно-транспортної інфраструктури; розбудову національної мережі екологічної безпеки; розвиток сфери туризму та курортів; збереження та відновлення історико-культурних об'єктів спадщини держави.

Розробка концепції перспективного розвитку регіонів вносить до регіональної стратегії певні інтеграційні складові в основі яких цілісність соціально-економічного розвитку системи. Усі складові такої системи є збалансованими, вони мають власну структуру, вектори та темпи розвитку. Інтереси розвитку регіонів завжди були взаємопов'язаними з інтересами усіх інших регіонів та країни загалом [58, с.272].

Подальше зростання та сталий розвиток вимагатимуть проведення стимулюючих заходів для малого та середнього підприємництва, залучення інвестицій в інноваційні проєкти; підтримки підприємництва та інституційної інфраструктури бізнесу на регіональному рівні.

Реалізація політики регіонального розвитку до 2027 року базується на застосуванні комплексного територіального підходу, відповідно до якого ключовим об'єктом регіональної політики виступає певна територія з притаманними їй соціальними, економічними, просторовими та екологічними характеристиками [112].

Формування регіональної політики розвитку підприємництва здійснюється з урахуванням наявного практичного досвіду, результатів проведення аналітичних досліджень, оцінювання, статистичних розрахунків, експертних висновків і рекомендацій. Такі дії спрямовуються на забезпечення

належного рівня управлінського впливу та ефективної реалізації регіональної політики, що зумовлює необхідність функціонування спеціалізованих аналітичних інструментів, інформаційних систем даних і механізмів оцінювання політичних рішень.

Заходи державної регіональної політики орієнтовані на підтримку перспективних центрів розвитку, які здатні забезпечити позитивний вплив на території регіону та стимулювати його соціально-економічне зростання загалом. Водночас важливе значення приділяється реалізації інтегрованих проєктів розвитку територій із проблемними умовами функціонування, що має сприяти скороченню внутрішньорегіональних проблемних аспектів у розвитку територіальних громад та підвищенню рівня і якості життя населення.

Визначені завдання сучасної регіональної політики сформовано для стимулювання економічного розвитку областей, зміцненні їхньої конкурентоспроможності шляхом ефективного використання локального потенціалу, створенні нових виробництв і покращенні рівня зайнятості населення, що має на меті сформувати сприятливе середовище для повернення мігрантів. Такі заходи дозволить досягти швидкого та стабільного підвищення стандартів життя людей незалежно від їхнього місця народження та проживання.

Відповідно до встановлених пріоритетів стратегічними напрямки розвитку розвитку підприємництва Вінницької області визначено:

- впровадження сучасних форм ведення виробництва у сільському господарстві, що спрямовані на досягнення високоефективного екологічного та конкурентоспроможності розвитку;
- запровадження інноваційних заходів для всебічного розвитку регіону, що охоплюють різні сфери життєдіяльності;
- створення системи забезпечення суспільних інтересів для споживачів послуг соціального характеру, що відображає доступність та якість соціальних сервісів для всіх груп населення;

- покращення системи послуг з медицини з акцентом на пацієнто-орієнтовану систему охорони здоров'я, що відображає потреби та інтереси пацієнтів у медичному обслуговуванні;

- розширення сфери надання професійно-технічної освіти, що є необхідним у забезпеченні сучасних потребам ринку праці у кваліфікованих кадрах для регіону;

- зміцнення регіональної інфраструктури з метою досягнення високих результатів у спорті та фізичній культурі населення, що орієнтоване на популяризацію здорового способу життя та пошук перспективних спортивних здібностей;

- удосконалення логістики та модернізація транспортної інфраструктури для встановлення міжнародної, внутрішньої та міжрегіональної співпраці й ефективного переміщення товарів та послуг, а також інтеграційному потенціалу регіону;

- розвиток сфери медичних послуг та зростання якості й доступності сервісів охорони здоров'я;

- розвиток туристичної галузі, що розкриває потенціал регіону як привабливого туристичного напрямку;

- поширення та збереження надбань культурної спадщини регіону, що підтримує ідентичність та культурне багатство.

Пріоритети регіонального розвитку та формування підприємницького потенціалу за сферами відображено на рисунку 3.1.

До стратегічних напрямів розвитку регіонів належить формування умов для гідного життя, самореалізації та особистого зростання громадян у кожному регіоні. Державна політика регіонального розвитку спрямована на підтримку територіальних громад у раціональному використанні наявних переваг, ресурсів і потенціалу задля покращення добробуту населення, що сприятиме зміцненню держави з сильною економікою, екологічним балансом, політичною стабільністю та розвинутим бізнес-середовищем.

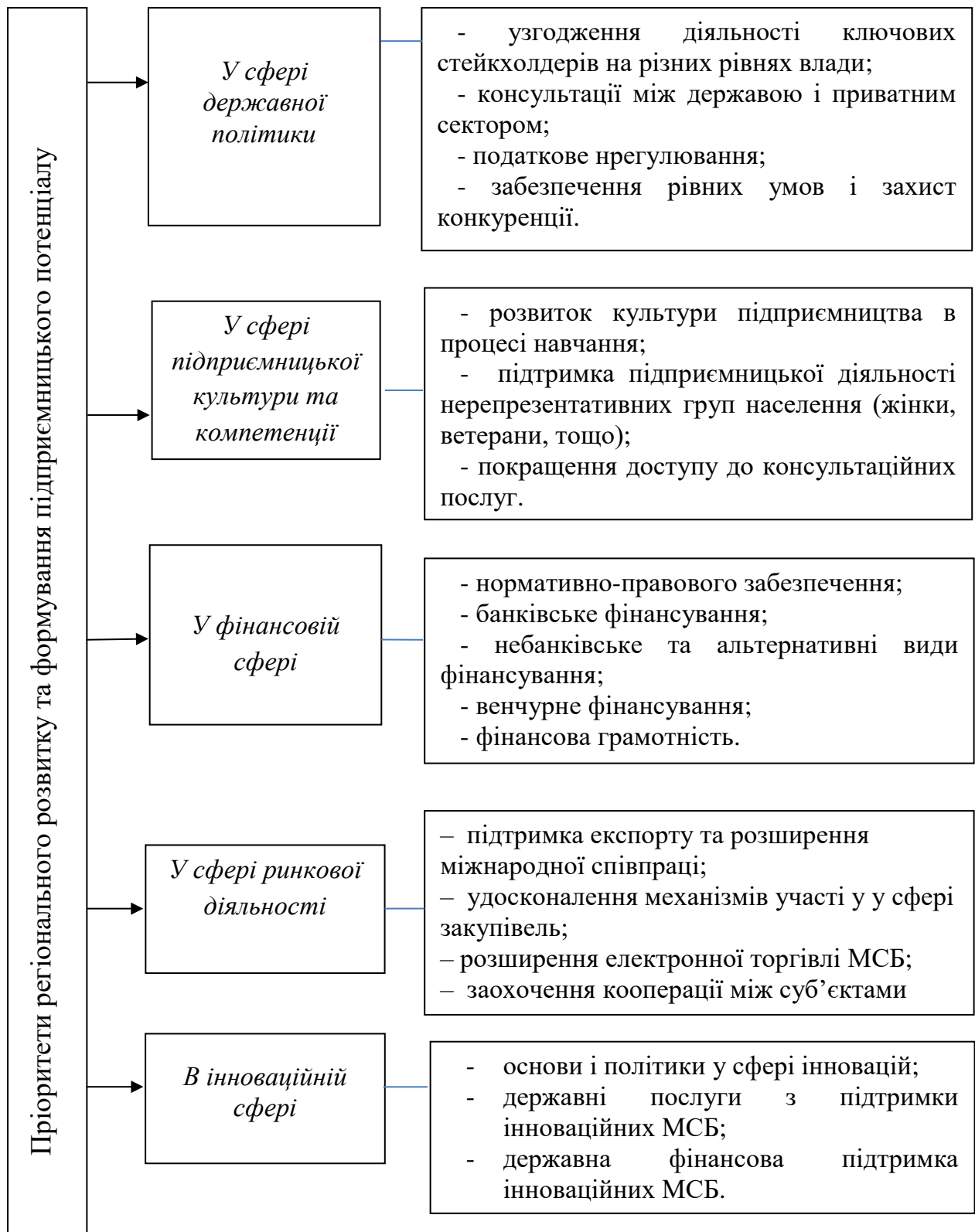


Рис. 3.1 – Пріоритети регіонального розвитку та формування підприємницького потенціалу за сферами

*Джерело: сформовано автором на основі [44, 54, 66, 73, 112]

«Сучасні глобальні та внутрішньдержавні трансформаційні процеси зумовили виникнення низки проблем, які стримують розвиток регіонів й негативно впливають на розвиток держави загалом, що потребує комплексного врегулювання та вирішення низки проблем з наявними дисбалансами» [28]:

1. Недостатній рівень інтеграції регіонального простору у загальноукраїнський, що проявляється у таких характеристиках:

– посиленні диспропорцій у рівнях соціально-економічного розвитку регіонів і територій;

– концентрації економічного зростання з переважанням в окремих регіональних складових;

– слабкому транспортному та інфраструктурному забезпеченню між територіями внаслідок фізичного і морального зношення об'єктів, передусім дорожньо-транспортної мережі покриття;

– нерівномірному доступі населення до якісних послуг та істотному розриві у рівні життя між окремими територіями, зокрема сільських, гірських і монофункціональних населених пунктів;

– низькому рівні доходів населення, недостатній платоспроможності поширенні серед працюючого населення;

– погіршенні екологічного стану територій, значному виснаженні природно-ресурсного потенціалу, а також нераціональному використанні земельних ресурсів і зменшенні біорізноманіття;

– безсистемній забудові історичних населених пунктів, територій об'єктів культурної спадщини, що спричиняє втрату історико-культурного потенціалу й порушення збалансованого розвитку територій;

– перевантаженістю інфраструктури агломерацій, незадовільним станом житлово-комунальної сфери та загостренням екологічних проблем у містах;

– надмірному навантаженні на інфраструктуру агломерацій, стані житлово-комунального господарства та загостренні проблем екології у містах;

- недостатнім використанням транзитних можливостей окремих регіонів;
- низькою ефективністю міжрегіонального співробітництва;
- суттєвими міжрегіональними відмінностями у сприйнятті населенням напрямів внутрішньої та зовнішньої державної політики.

Низький рівень конкурентоспроможності регіонів зумовлений сукупністю таких чинників:

- переважанням недостатньо ефективною структури регіональної економіки у більшості областей та недостатнім рівнем інноваційного розвитку;
- невідповідністю системи освіти усім потребам ринку праці, а також низькою мобільністю населення, що спричиняє дисбаланси у сфері зайнятості;
- недостатнім рівнем цифрової змін в управлінні регіонів та обмеженим рівнем цифрових компетентностей населення;
- слабкою підприємницькою активністю, особливо на територіях із ускладненими умовами розвитку;
- невідповідністю наявної інфраструктури потребам економічного розвитку та запитам населення як окремих регіонів, так і держави загалом.

Обмежена спроможність центральних і місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування та інституцій регіонального розвитку негативно впливає на ефективність реалізації реформ, якість надання публічних послуг та здатність оперативно вирішувати проблеми соціально-економічного розвитку територій.

Наявні тенденції додатково загострюються наслідками воєнних дій, зокрема необхідністю відновлення пошкоджених об'єктів інфраструктури, компенсації збитків постраждалому населенню, руйнуванням економічного потенціалу та інфраструктурних систем тимчасово окупованих територій, а також посиленням екологічних проблем, спричинених війною в Україні.

Порівняльний аналіз підходів до формування та реалізації окремих складових державної регіональної політики в межах виконання Державної стратегії регіонального розвитку наведено у додатку 3.

Політика держави щодо регіонального розвитку до 2027 року враховує інтегрований територіальний підхід та визначає, що головним об'єктом уваги буде територія, яка розглядається через призму її притаманних соціальних, просторових, екологічних та економічних характеристик. Основні зусилля державної регіональної політики зосереджуються на підтримці потенційних центрів економічного розвитку, що мають потенціал поширювати свій позитивний досвід на сусідні райони, сприяючи загальному регіональному прогресу. У реалізації регіональних ініціатив значна увага приділятиметься комплексним проектам розвитку тих територій, що стикаються з особливими викликами й має на меті зменшити міжрегіональні та внутрішньорегіональні диспропорції у розвитку громад й позитивно вплинути на якість життя населення.

Пріоритетами регіонального розвитку на період до 2027 року визначено [28]:

- зміцнення інтеграційних зв'язків, що спрямоване на розвиток інфраструктурних, економічних та соціально-культурних зв'язків на всіх рівнях – національному, регіональному та місцевому;
- проведення стимулюючих заходів, направлених на зростання та сталий розвиток з метою прискорення економічного прогресу в регіонах з низьким рівнем розвитку та забезпечуючи захист навколишнього середовища та раціоналізацію використання ресурсів природи;
- досягнення стану високого рівня зручності та надання якісних адміністративних та муніципальних послуг, незалежно від місця проживання, зокрема через цифровізацію;
- збереження спадщини, що включає охорону культурної спадщини та підтримку автентичності середовища населених пунктів.

Важливо відзначити, що держава відіграє різну роль у регулюванні підприємницької діяльності, яка залежить від конкретної ситуації. Основні функції держави як регулятора формування підприємницького потенціалу відображено на рисунку 3.2.

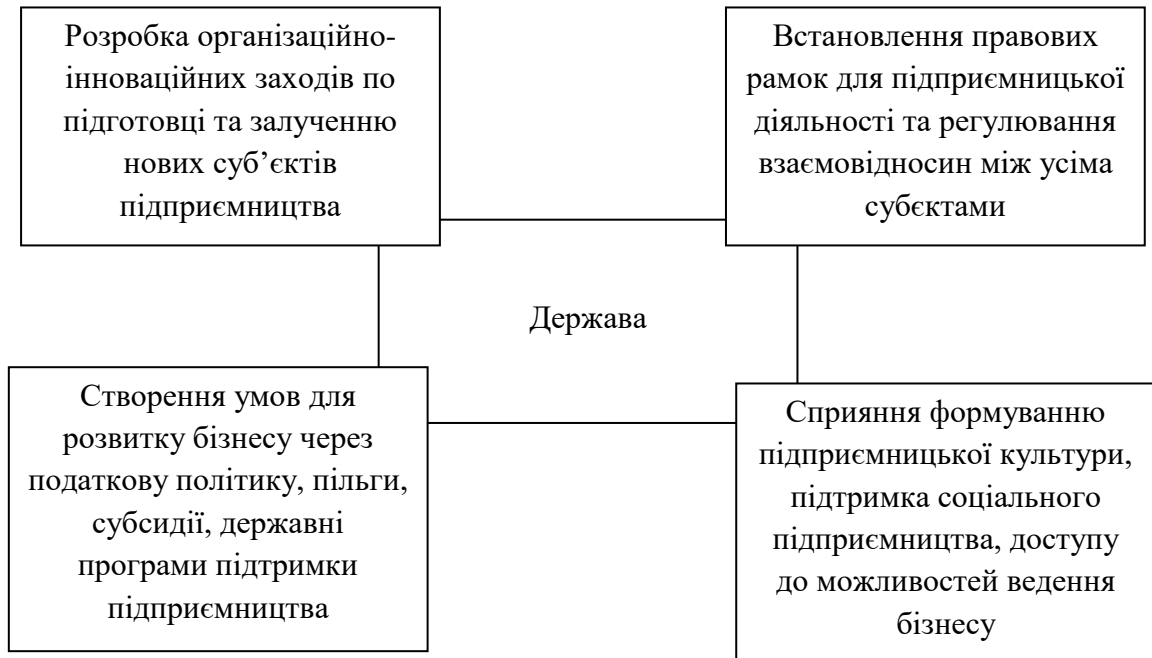


Рис. 3.2. – Основні функції держави як регулятора формування підприємницького потенціалу

Джерело: розроблено автором

На основі проведеної функціональної диференціації обґрунтовано напрями регуляторного впливу держави як учасника системи управління процесом формування підприємницького потенціалу за виділеними групами впливу:

1. Нормативно-правове забезпечення здійснюється шляхом формування державою системи правових норм, що регламентують ведення підприємницької діяльності. Це передбачає ухвалення законодавчих актів, спрямованих на гарантування свободи підприємництва, захист права власності, підтримку добросовісної конкуренції та врегулювання взаємодії між суб'єктами господарювання і органами державної влади. Водночас важливе значення має не лише наявність законодавчої бази, а й ефективність

її практичного застосування, що охоплюють забезпечення прозорості судової системи, розвиток інституцій захисту прав підприємців, протидію корупційним проявам і вдосконалення адміністративних процедур задля скорочення надмірного регуляторного навантаження. Стабільність і передбачуваність правового середовища створюють умови для довгострокового планування та сталого розвитку підприємницької діяльності.

2. Освітньо-інноваційне забезпечення умов для підготовки підприємців, підтримка освіти у сфері бізнесу, розвиток науково-дослідних установ, інкубаторів стартапів та інноваційної інфраструктури, яка стимулює підприємницьке мислення. В структурі освітньо-інноваційного забезпечення особливе значення посідає інтеграція підприємницької освіти на різних рівнях навчання, що потребує впровадження міждисциплінарних програм, розвитку дуальної освіти, залучення практичних діячів до викладання, активізувати державно-приватне партнерства у сфері інноваційної діяльності. Відповідно, формування підприємницької компетентності доцільно розглянути не лише у форматі завдання вищої освіти, а й як стратегічний компонент національної інноваційної політики на рівні держави.

3. Підтримка соціально-орієнтованого середовища бізнесу відбувається шляхом сприяння формуванню культури підприємницької діяльності, соціального підприємництва, досягнення рівного доступу до можливостей ведення бізнесу для всіх груп населення, включаючи молодь, жінок, людей з інвалідністю. Для підтримки соціального підприємництва та формування інклюзивного середовища підприємництва вважаємо за необхідне стимулювати розвиток громадських ініціатив, впровадження соціальних інвестицій та сприяти формуванню позитивного суспільного ставлення до підприємців як носіїв інновацій, зайнятості та соціального прогресу. Значну увагу у цьому процесі необхідно приділити програмам підтримки підприємництва серед вразливих категорій населення, що не лише сприятиме соціальній справедливості, а й суттєво впливатиме на розширення основи економічної активності суспільства загалом.

4. Формування сприятливого економічного середовища для розвитку підприємництва здійснюється через податкову політику, пільги для малого й середнього бізнесу, субсидії, державні програми підтримки підприємництва та регулювання ринку праці й фінансів. У площині створення сприятливих середовища для розвитку підприємництва доцільно виділити також розвиток фінансово-кредитної інфраструктури, зокрема сприяння доступу до фінансування для стартапів і малого бізнесу через спеціалізовані державні фонди, гарантійні установи та програми мікрокредитування. Системне значення має також державне сприяння у формуванні експортного потенціалу підприємств, залученні інвестицій, створенні кластерних об'єднань та індустріальних парків, які виступають платформами для синергії бізнесу, науки й освіти.

Крім наведених аспектів, функціонально-регуляторний вплив держави як учасника системи управління процесом формування підприємницького потенціалу охоплює також глибокі й системні механізми впливу в межах кожної з вказаних груп.

На регіональному рівні процес стратегічного управління доцільно реалізувати за визначеними етапами:

I. Аналіз середовища регіонального розвитку. Визначається необхідність збору, моніторингу та аналізу усієї інформації про стан елементу соціально-економічного розвитку на регіональному рівні для визначення сильні та більш слабких аспектів й можливостей та загроз для здійснення порівняльного та кластерного аналізу й глобальних тенденцій. Необхідно також здійснити оцінку ресурсного забезпечення регіону, визначити економічні проблеми, сильні та слабкі сторони; проаналізувати конкурентні переваги та позицію регіону порівняно з іншими, а також проаналізувати динаміку розвитку підприємницького середовища, передусім його здатність до генерування нових ідей та інноваційного потенціалу. У процесі аналізу та обговорення необхідно залучити усі зацікавлені сторони, органи влади та зовнішніх експертів. Завершальним результатом цього етапу має стати

визначення наявних резервів розвитку та перспективних напрямів посилення конкурентних переваг регіону. Особлива увагу доцільно приділити економічній і науково-технологічній сферам з урахуванням особливостей регіональної спеціалізації. Формування стратегічного бачення та місії. Стратегічне бачення є інструментом формування цілісного уявлення про розвиток регіону у довгостроковій перспективі, що забезпечує узгодженість дій суб'єктів управління та сприяє консолідації ресурсів для досягнення стратегічних цілей розвитку. Наявність чітко сформульованого стратегічного бачення є передумовою ефективного стратегічного планування та адаптації в умовах змін середовища функціонування. Обов'язковою складовою цього процесу є визначення цінностей, що об'єднують місцеву владу, бізнес та громадськість. Формування місії регіону спрямоване на окреслення його перспективних функцій і стратегічних пріоритетів у системі державного розвитку та міжрегіональної взаємодії.

Визначення стратегічних цілей і пріоритетів розвитку є базовим етапом реалізації стратегічного управління, що забезпечує орієнтири для реалізації політики регіонального розвитку. Розробка довгострокових і середньострокових цілей ґрунтується на врахуванні внутрішніх ресурсів регіону та його потенційних можливостей. Водночас під час стратегічного планування беруться до уваги зовнішні виклики, сучасні тенденції розвитку та фактори, що можуть впливати на соціально-економічний стан території у перспективі. Особливе значення має визначення пріоритетних напрямів розвитку. Саме вони забезпечують підвищення рівня добробуту населення, формують передумови для економічного зростання та сприяють реалізації визначених стратегічних перспектив регіону.

Для оцінювання ефективності досягнення поставлених цілей формується система кількісних і якісних індикаторів. Вона дозволяє здійснювати постійний моніторинг результатів, своєчасно коригувати управлінські рішення та підвищувати рівень обґрунтованості й прозорості

управлінських процесів на різних рівнях управління. Це забезпечує більш результативну реалізацію стратегічних завдань.

IV. Обґрунтування альтернативних варіантів у стратегічному плануванні спрямоване на формування можливих сценаріїв розвитку регіону. Такі сценарії необхідні для врахування різних способів реагування на внутрішні та зовнішні загрози, економічні зміни й кризові явища. Моделювання варіантів розвитку базується на прогнозуванні економічних, демографічних, екологічних і політичних процесів. При цьому розглядаються як умови стабільного функціонування регіону, так і можливості його адаптації до кризових ситуацій.

Кожна із запропонованих альтернатив оцінюється за визначеними критеріями. До них належать економічна ефективність, рівень екологічної безпеки, соціальна спрямованість, наявність ризиків та реальність реалізації стратегії з урахуванням доступних ресурсів. Проведення такого аналізу дозволяє визначити сильні та слабкі сторони кожного варіанта, а також виявити потенційні загрози й можливі обмеження. На основі отриманих результатів обирається оптимальна стратегія розвитку регіону, яка відповідає визначеним цілям, враховує інтереси основних стейкхолдерів та забезпечує умови для сталого розвитку у довгостроковій перспективі.

V. Розробка та реалізація стратегічного плану розвитку необхідна для практичного втілення обраної стратегії. На цьому етапі складається план дій, у якому визначаються основні напрями діяльності відповідно до встановлених пріоритетів та з урахуванням проблем регіонального розвитку. Також передбачається визначення регіональних проектів і способів їх реалізації.

Окремо визначаються сторони, які мають бути залучені до виконання стратегії. Для оцінки результатів устанавлюються конкретні критерії, що дають можливість оцінювати ефективність виконаних заходів і контролювати досягнення поставлених цілей. План повинен містити строки виконання запланованих дій та джерела їх фінансування. Це сприяє більш послідовній реалізації стратегії розвитку регіону.

VI. Моніторинг та оцінка. Даний етап передбачає систематичний контроль за реалізацією стратегії, здійснюється оцінка результатів та встановлюється їх відповідність до встановлених цілей, оцінка ефективності впроваджених заходів та, за потреби, здійснюється коригування стратегічного плану. На основі визначених даних оцінюється рівень використання ресурсів, зміни у соціально-економічних показниках регіону та ступінь відповідності отриманих результатів визначеним цілям.

Стимулювання розвитку підприємницького потенціалу в системі управління регіональним розвитком є важливою передумовою забезпечення стійкого соціально-економічного зростання територій, що спрямовується на:

- формування рівних можливостей для збалансованого підходу та динамічного розвитку регіонів;
- створення нових робочих місць, підвищення зайнятості населення, зростання добробуту та зменшення масштабів безробіття та бідності;
- раціональне використання економічного, науково-технічного і трудового потенціалу регіонів, а також ефективного залучення природних, історико-культурних та інших територіальних переваг з метою підвищення рівня життя населення та оптимізації регіональної спеціалізації у виробництві товарів і наданні послуг;
- забезпечення рівного доступу усіх громадян до реалізації прав та дотримання соціальних стандартів незалежно від територіального проживання;
- створення сприятливого інвестиційного клімату для розвитку сучасної інфраструктури;
- активізацію потенціалу регіональних центрів економічного зростання для посилення розвитку прилеглих територій;
- комплексне вирішення питань територій із низьким рівнем соціально-економічного розвитку;

– раціональне використання природних ресурсів, охорону довкілля та адаптацію середовища проживання населення до кліматичних змін.

Стимулювання регіонального розвитку здійснюється на основі узгодження загальнодержавних, регіональних та місцевих інтересів, застосування програмно-цільового підходу у практиці господарювання, орієнтованого на досягнення чітко визначених результатів у сфері соціально-економічного розвитку, а також впровадження сучасних механізмів управління державними фінансами, зокрема із використанням гендерно орієнтованих підходів. Важливо створити сприятливі умови для інвестування на регіональному та місцевому рівнях. Необхідно також забезпечити доступність адміністративних і публічних послуг для населення. Фінансові ресурси державного та місцевих бюджетів доцільно спрямовувати на реалізацію спільних проєктів розвитку відповідно до визначених пріоритетів. Важливим є встановлення ефективної взаємодії між органами державної влади, місцевого самоврядування, науковими установами, громадськими організаціями та іншими учасниками регіонального розвитку.

Особливості стимулювання регіонального розвитку характеризуються такими положеннями:

1. Реалізація заходів зі стимулювання розвитку регіонів здійснюється відповідно до норм чинного законодавства України, зокрема Законів України «Про засади державної регіональної політики» та «Про державні цільові програми», положень Державної стратегії регіонального розвитку України, Бюджетного і Податкового кодексів України, законів про Державний бюджет України, загальнодержавних програм, інших нормативно-правових актів, а також регіональних стратегій розвитку.

2. Важливою особливістю стимулювання регіонального розвитку є застосування територіально орієнтованого підходу, який передбачає виокремлення функціональних типів територій та використання диференційованих механізмів впливу з боку органів виконавчої влади й органів місцевого самоврядування. Крім того, важливе значення має

укладання договорів щодо регіонального розвитку та міжрегіонального співробітництва.

3. Забезпечення реалізації державної регіональної політики у сфері стимулювання розвитку регіонів покладається на Кабінет Міністрів України, центральний орган виконавчої влади, відповідальний за формування та реалізацію державної регіональної політики, інші центральні органи виконавчої влади, місцеві державні адміністрації та органи місцевого самоврядування в межах їх компетенції.

Стратегічні напрями розвитку підприємництва передбачають поетапне вирішення таких завдань, як:

- пропагування діяльності стейкхолдерів та узгодження напрямів їх діяльності у сфері підприємництва на місцевому та загальнодержавному рівнях;

- оперативне представлення економіко-статистичної інформації щодо розвитку підприємництва, проблем та потреб підприємців, у т.ч. даних про жінок-підприємниць та інші нерепрезентативні групи, для прийняття державницьких рішень; створення щорічної оцінки стану МСБ;

- культивування підприємницького мислення задля збільшення числа громадян, які впевнені у власних ідеях та готові до розумного ризику заради їх втілення;

- стимулювання ділової репутації, що дозволить бізнесу ефективніше залучати доступні ресурси: державні грантові програми, проекти міжнародної технічної підтримки та інші інструменти розвитку;

- формування освітнього середовища для безперервного навчання підприємців, підвищення їхньої професійної компетентності та зміцнення ринкових позицій;

- демократизація доступу до капіталу через пільгове кредитування та розвиток альтернативних інструментів інвестування, зокрема венчурних фондів;

- розширення ринків збуту шляхом підтримки інтернаціоналізації малого та середнього бізнесу (МСБ) та стимулювання кластерної кооперації;
- розбудова повноцінних інноваційних екосистем, що сприяють технологічному оновленню.

Впровадження зазначених ініціатив забезпечить позитивну динаміку реального ВВП, підвищить рівень доданої вартості на кожного зайнятого та активізує експортний потенціал регіону. На рис. 3.3 систематизовано стратегічні орієнтири реалізації підприємницького потенціалу.

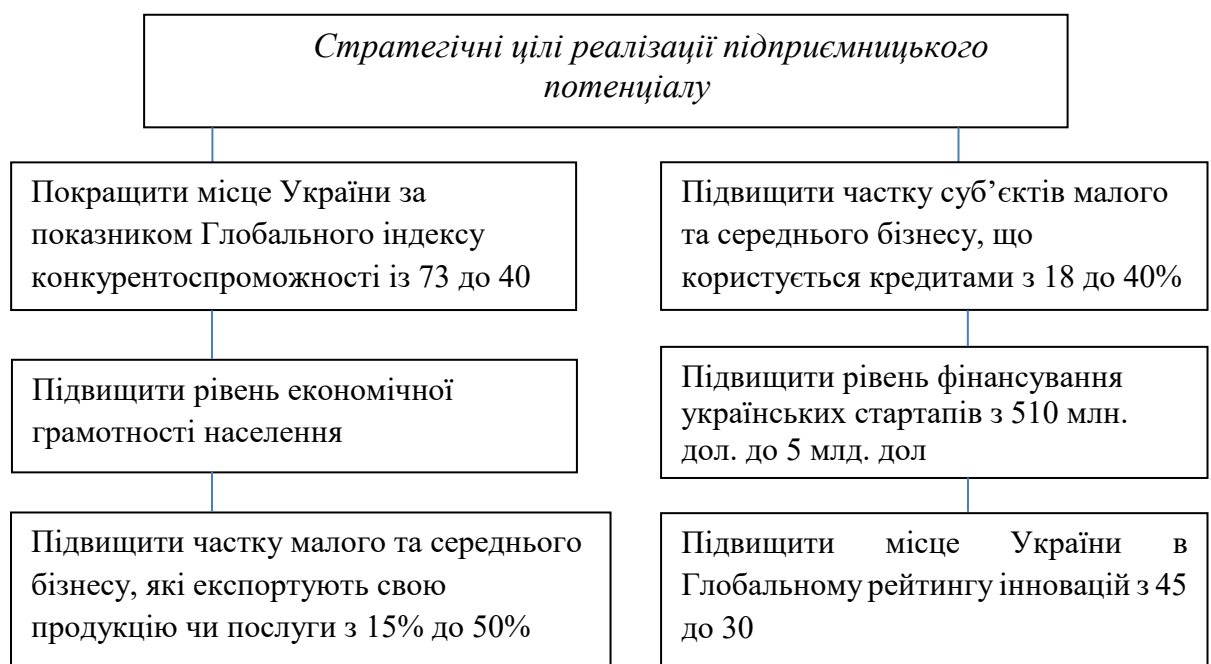


Рис. 3.3. – Стратегічні цілі реалізації підприємницького потенціалу

Джерело: узагальнено автором [83, 126, 174].

Вінницька область є простіром активних і самодостатніх громад, що формують безпечне та інклюзивне середовище з високими показниками добробуту населення. Регіон демонструє стабільну динаміку економічного поступу, спираючись на екологічно орієнтований та високопродуктивний агросектор, прозорий бізнес-клімат, потужний промисловий базис, а також розгалужену систему логістики та інноваційно спрямований приватний сектор.

Стратегія розвитку регіону має на меті визначення пріоритетів, цілей та регіонального завдання на перспективний період, включаючи широкий спектр економічних, екологічних та соціальних напрямів.

Досягнення окреслених цілей можливе шляхом удосконалення та розвитку інфраструктурного забезпечення. Для нарощення інфраструктурного потенціалу підприємництва, як структурного елемента підприємницького потенціалу, пропонуємо: стимулювати займатися підприємницькою діяльністю населення регіону, що сприятиме збільшенню кількості суб'єктів господарювання та підвищенню обсягів реалізованої продукції. Для нарощення фінансового потенціалу, слід: збільшити рівень рентабельності операційної діяльності та фінансового результату в окремих видах економічної діяльності. Нарощення інноваційного потенціалу регіону передбачає: зростання кількості витрат на науково-технічні (експериментні) розробки; покращення механізмів забезпечення підприємств необхідними ресурсами; збільшення числа підприємств, що займаються інноваційною діяльністю.

Для фокусування ресурсів на пріоритетних напрямках і розв'язання актуальних проблем області з урахуванням майбутніх запитів громад, стратегічне планування базується на концепції «зон стратегічного впливу».

Зокрема, вони охоплюють:

- стимулювання ініціатив, що націлені на розкриття внутрішнього потенціалу та раціональне використання місцевих ресурсів регіону;
- вирішення специфічних проблем різних типів поселень (від обласного центру та міст до віддалених прикордонних і сільських громад) шляхом застосування гнучких і диференційованих методів підтримки на обласному рівні.

Концептуальна модель забезпечення розвитку підприємницького потенціалу на регіональному рівні віобразена на рисунку 3.4.



Рис.3.4 – Концептуальна модель забезпечення розвитку підприємницького потенціалу на регіональному рівні

Джерело: сформовано автором на основі [126]

Стратегію збалансованого розвитку Вінниччини до 2027 року [126] орієнтовано на впровадження інструментів для дієвої реалізації загальнодержавних реформ та галузевих політик на місцях. Основний акцент зроблено на нівелюванні територіальних розбіжностей, нейтралізації потенційних ризиків та зміцненні фінансово-адміністративної автономності громад за умови забезпечення соціальних гарантій для незахищених категорій мешканців.

Розроблена концептуальна схема є системною моделлю, що інтегрує ключові структурні компоненти, інструменти та механізми управління розвитком підприємницького потенціалу в регіоні з урахуванням стратегічних пріоритетів соціально-економічного розвитку у Вінницькій області.

1. Цільова основа моделі. Вихідною точкою є стратегічні пріоритети розвитку регіону, сформульовані відповідно до Стратегії розвитку Вінницької області на період до 2027 року. До таких пріоритетів, зокрема, належать: розвиток агропромислового комплексу з глибокою переробкою, стимулювання ІТ-сектору, цифровізація економіки, зростання експортного потенціалу, інноваційна трансформація промисловості. Саме ці напрямки визначають вектор регіонального управління щодо підтримки підприємницьких ініціатив.

2. Модель охоплює три основні блоки інституціонального, фінансового та інфраструктурного забезпечення, що взаємодіють між собою як підсистеми регіонального підприємницького середовища:

– інституційне забезпечення включає діяльність органів місцевої влади, центрів розвитку бізнес-ініціатив, агенцій підприємницького розвитку, спеціалізованих асоціацій. Важливою складовою є розробка нормативно-правової бази, координація міждержавних та міжмуніципальних ініціатив, управління проєктами.

– фінансове забезпечення реалізується через механізми субсидій, пільгового кредитування, залучення інвестицій, програм міжнародної

технічної допомоги. Сюди входить як державне, так і приватне фінансування, що забезпечує сталість розвитку МСП.

– інфраструктурне забезпечення охоплює фізичну (індустріальні парки, логістика), соціальну (освітню, кадрову), а також цифрову інфраструктуру. Особливу увагу приділено розвитку інноваційних та технологічних хабів, інкубаторів, кластерів.

3. Функціональні елементи стимулювання визначаються застосуванням інструментів впливу на підприємницький потенціал зокрема, доцільно виділити:

Освітній та кадровий потенціал, що визначає якість людського капіталу, спроможність до інновацій, адаптацію до умов цифрової економіки. Важливим аспектом є співпраця ЗВО з бізнесом, дуальна освіта, перекваліфікація кадрів.

Підтримка МСБ, яка що реалізується через адміністративні спрощення, консультативний супровід, цифрові платформи самореєстрації та податкові преференції. Цифрова трансформація, що охоплює автоматизацію бізнес-процесів, онлайн-доступ до державних послуг, електронну комерцію, застосування big data у підприємницькій діяльності.

4. Територіальна децентралізація розвитку акцентує увагу на рівень об'єднаних територіальних громад як ключових суб'єктів реалізації політики підтримки бізнесу, що відповідає сучасній парадигмі децентралізованого управління, коли саме громади стають центрами ініціювання та реалізації локальних бізнес-проектів через залучення грантових коштів, створення ЦНАПів, місцевих програм підтримки МСП.

5. Очікувані результати. У підсумку, модель спрямована на формування стійкої динаміки зростання підприємницької активності, що виражається через: зростання кількості суб'єктів підприємництва (ФОП, МСП); активізацію інвестиційних процесів; зростання зайнятості; інноваційної спроможності бізнесу; посилення експортного потенціалу.

3.2. Управління інноваційним розвитком підприємницького потенціалу регіону

Сучасні економічні умови дедалі більшою мірою орієнтовані на інноваційний розвиток як ключовий чинник конкурентоспроможності регіональних економік. Зокрема, підприємницький потенціал регіону тісно пов'язаний із здатністю місцевих підприємців генерувати та впроваджувати інновації. Управління інноваційним розвитком в цьому контексті виступає системною діяльністю з організації, координації та стимулювання взаємодії суб'єктів господарювання, освіти, науки та органів влади. «У сучасних умовах підприємницької діяльності найбільш вагомим фактором зростання рівня результативності діяльності регіональних організацій виступають інновації. Передумовою ефективного функціонування підприємства стає формування та належний рівень потенціалу для інноваційного розвитку. Створення та реалізація якого, з можливістю до подальшого нарощування потребують удосконалення системи управління регіональним розвитком» [115].

Процес управління інноваційним розвитком являє собою систему взаємопов'язаних дій, що координуються з метою підтримки поширення та застосування інновацій з метою сталого економіки регіону.

Інновації становлять не лише новації техніко-технологічного характеру, а й менеджменту, маркетингу, організаційних форм, що визначає ширину та глибину інноваційного потенціалу підприємницького середовища. Отже, створення ефективної системи управління інноваційним розвитком підприємництва на регіональному рівні передбачає використання комплексного системного підходу.

Застосування системного підходу до впливу на інноваційний розвиток передбачає розгляд регіону як складної відкритої системи. Вона складається з взаємопов'язаних елементів. До них належать інноватори, зокрема підприємці та наукові установи. Окрему групу становлять агенти трансферу технологій, серед яких інкубатори та технопарки та комунікаційні структури, як-от

галузеві кластери та асоціації. Також до системи входять державні інститути підтримки інноваційної діяльності. Ефективне управління забезпечує координацію цих елементів та формує синергетичний ефект, що укріплює потенціал підприємництва.

Процес управління інноваційним розвитком у підвищенні підприємницького потенціалу регіону покликане виконувати низку функцій, зокрема:

1. Аналітична функція. Першочерговим елементом управління є систематичний моніторинг інноваційного розвитку регіону: оцінка динаміки венчурного фінансування, чисельності стартапів, обсягу інтелектуальної власності, результатів досліджень. Інформаційно-аналітичні центри (регіональні інноваційні платформи, агентства розвитку) повинні забезпечувати високоякісне інформаційне забезпечення для прийняття управлінських рішень.

2. Нормативно-інституційна функція. Держава та регіональні влади розробляють нормативно-правові акти, що сприяють інноваційному розвитку: закони про технологічні парки, пільги інноваційним підприємствам, захист інтелектуальної власності. Крім формальних норм, вирішальним фактором є якісна адміністративна інфраструктура – мережа один-вікно, прозорі процедури реєстрації інноваційної діяльності, підтримка в комунікації з фінансовими установами.

3. Координаційна функція. Управління інноваційним розвитком включає координацію дій різних суб'єктів: університетів, НДІ, бізнесу, донорів та венчурних інвесторів. Регіональні технологічні парки, інноваційні хаби, бізнес-інкубатори виконують роль мультиплікаторів рівня взаємодії, сприяють реалізації спільних проєктів, нетворкінгу та комерціалізації розробок.

4. Стимулювальна функція. Інструменти стимулювання інноваційної активності поділяються на фінансові (бюджетні субсидії, грантову підтримку науково-дослідних розробок, венчурні інвестиції) та нефінансові (інноваційні

конкурси, галузеві премії, маркетинговий супровід на ринках). Популяризація історій успіху видатних підприємців-інноваторів формує культуру прогресивного мислення та створює рольові моделі для майбутніх поколінь.

5. Контрольно-оцінна (зворотного зв'язку) функція. Моніторинг результативності програм інноваційного поступу має бути систематичним і відкритим. Він передбачає використання ключових показників ефективності (KPI), регулярне звітування менеджменту, об'єктивну перевірку досягнутих результатів та оперативне коригування подальших дій.

Результатами оцінки є публічні аудити, наукові дослідження, індекси інноваційної активності (Global Innovation Index тощо).

Механізми реалізації управління інноваційним розвитком на регіональному рівні відображено на рис.3.5.



Рис. 3.5. – Механізми реалізації управління інноваційним розвитком на регіональному рівні

Джерело: розроблено автором

Організаційно-економічне забезпечення інноваційного розвитку розглядається як адаптивна сукупність інструментів та важелів впливу на науково-виробничий потенціал суб'єктів господарювання. Цей механізм реалізується через систему соціально-економічних взаємозв'язків, що дозволяють підприємствам оперативно корегувати стратегію своєї діяльності відповідно до кон'юнктури ринку, забезпечуючи одночасно високу споживчу цінність продукції та економічну ефективність. Побудова інституційної кооперації реалізується через кілька базових моделей: вертикальну (із домінуванням регіональних органів влади), мережеву (через профільні агентства та галузеві спілки) або формат державно-приватного партнерства. Найбільш ефективною вважається гібридна структура, де адміністрація координує розподіл ресурсів, тоді як освітні та наукові інституції зберігають автономію для реалізації креативних ініціатив.

У контексті регіональної стратегії управління інноваціями передбачено використання широкого спектру фінансових важелів для стимулювання господарської діяльності. Ефективним методом підтримки стануть гранти на умовах співфінансування, що дозволяють об'єднати державні, приватні та донорські кошти для втілення пріоритетних кейсів. Паралельно планується впровадження програм пільгового кредитування для технологічних компаній, розвиток індустрії венчурного капіталу та активне використання муніципальних закупівель для придбання інноваційної продукції. Вагомим кроком стане заснування локальних структур підтримки, зокрема регіональних венчурних фондів, що фінансуватимуть стартапи в агросекторі, екологічній сфері та сфері ІТ. Правове регулювання включатиме створення «регуляторних пісочниць» (regulatory sandboxes) для апробації нових технологій, спрощення процедур захисту інтелектуальних прав та надання пріоритетних статусів проектам у сфері науково-дослідних розробок (R&D).

Фундаментальним елементом менеджменту інновацій стане розбудова прогресивної інформаційно-комунікаційної інфраструктури, що

гарантуватиме відкритий доступ до даних та зміцнюватиме взаємодію між усіма суб'єктами процесу. Пріоритетним напрямом визначено створення цифрових регіональних екосистем для обміну ідеями, подання грантових заявок, презентації інвестиційних кейсів та наукових винаходів.

Окрім технологічної бази, передбачено активне використання маркетингових важелів: проведення бізнес-форумів, виставок, роботу хабів та формування інноваційних рейтингів у соцмережах. Такі заходи дозволять сформувати впізнаваний інноваційний бренд регіону, розширити мережу зовнішніх партнерств і забезпечити приплив додаткового капіталу для розвитку.

Визначені вище механізми мають місце при формуванні та розвитку Вінницького індустріального парку.

Сучасна парадигма регіональної політики базується на імплементації комплексного підходу до стратегічного та просторового проектування, що передбачає превентивне реагування на фундаментальні виклики у соціальній, інфраструктурній, економічній та екологічній сферах. Особливого значення при цьому набуває формування інклюзивної моделі управління, побудованої на засадах партнерської взаємодії та синергії між громадським суспільством і органами публічної влади [111].

Динамізація глобалізаційних процесів у поєднанні з антропогенним тиском на довкілля, стрімким науково-технологічним прогресом та необхідністю нівелювання суспільних дестабілізаційних факторів актуалізують пошук інноваційного інструментарію забезпечення регіонального зростання.

Фундамент територіальної конкурентоспроможності закладається на рівні загальнодержавної стратегії, де ключовим драйвером виступає розвинений підприємницький потенціал. Забезпечення резильєнтності (стійкості) регіональних систем потребує конструювання сприятливого макроекономічного ландшафту, що включає стимулювання інвестиційної активності для створення нових робочих місць, спрощення регуляторних

бар'єрів для бізнесу, а також гарантування інституційної стабільності податкового та правового поля.

Модернізація системи регіонального управління на сучасному етапі охоплює комплекс галузевих, просторових та інституційних трансформацій, що імплементуються на всіх ієрархічних рівнях публічної влади. Пріоритетним вектором оновлення державної регіональної політики є перехід до ендогенно орієнтованої моделі, яка зорієнтована на максимальне використання внутрішнього потенціалу територій, розбудову спроможного місцевого самоврядування та оптимізацію територіальної організації владних інституцій.

Реалізація зазначеного підходу зумовлює необхідність дотримання низки інституційно-організаційних передумов [109, с. 46]:

- формування децентралізованої системи врядування, адаптованої до ініціювання позитивних соціально-економічних і культурних зрушень та гарантування якості публічних послуг відповідно до європейських критеріїв;
- встановлення паритетного балансу між державним регулюванням та регіональними суспільними ініціативами;
- релевантна актуалізація стратегічних програм розвитку та механізмів їх впровадження з урахуванням динаміки макроекономічних показників і ймовірних екзогенних викликів;
- консолідація інтересів суб'єктів регіонального та базового рівнів адміністративно-територіального устрою шляхом інтеграції методів корпоративного менеджменту в практику публічного управління;
- інтенсифікація процесів прозорості та розширення участі громадськості у процедурах прийняття стратегічно важливих управлінських рішень.

Узагальнюючи вищевикладене, можна констатувати, що для Вінницького регіону пріоритетним стратегічним інструментом інтенсифікації підприємницького потенціалу є регулювання соціально-економічних

трансформацій у аграрному та промисловому секторах на засадах кластеризації.

На сучасному етапі вітчизняна практика формування кластерних об'єднань характеризується фрагментарністю та базується переважно на приватних ініціативах товаровиробників, що спираються на зарубіжну методологію. Відсутність цілісного законодавчого підґрунтя для функціонування кластерних структур в агропромисловому комплексі створює суттєві інституційні бар'єри для їхньої розбудови та ефективної операційної діяльності на мезорівні.

На користь перспективності кластерної моделі свідчить релевантний досвід розвинених країн світу. Зокрема, національна економіка Фінляндії демонструє повну кластеризацію через функціонування 9 ключових галузевих об'єднань. У Данії 29 діючих кластерів акумулюють близько 40% суб'єктів господарювання, генеруючи при цьому понад 60% сукупного експортного потенціалу країни. Німецька модель промислових кластерів та словенська національна програма кластеризації підтверджують високу результативність таких структур у забезпеченні економічного зростання [117]. Визначним прикладом є досвід Чилі у створенні виноробного кластеру, де конвергенція зусиль фермерських господарств, науково-дослідних інституцій та державних органів за участю міжнародних консультантів дозволила в стислі терміни провести якісну модернізацію продукції та суттєво розширити ринки збуту [55].

Варто зауважити, що Світовий економічний форум у Давосі впродовж тривалого періоду здійснює моніторинг глобальних індикаторів економічної динаміки. У межах щорічного звітування окрема увага приділяється аналізу внутрішньої конкуренції та рівню сформованості кластерних структур. Зокрема, методологія дослідження передбачає використання 13 специфічних параметрів, що дозволяють комплексно оцінити стан та інтенсивність кластеризації національних економік [173].

З огляду на стратегічний вектор європейської інтеграції України, критичного значення набуває формування цілісного нормативно-правового поля для підтримки кластерних ініціатив. Це дозволить не лише зміцнити конкурентні позиції регіонів на зовнішніх ринках, а й мінімізувати існуючі диспропорції в їхньому територіальному розвитку.

Утворення кластерних об'єднань за участю малих та середніх агропромислових підприємств забезпечує реалізацію наступних стратегічних цілей:

- експансія конкурентного потенціалу та інвестиційної привабливості, що досягається завдяки консолідації зусиль учасників, полегшенню доступу до кваліфікованих кадрів, оптимізації постачання та розширенню каналів збуту через спільне ринкове позиціонування;

- підвищення адаптивності до ринкових коливань реалізується через механізми розподілу ризиків, впровадження гнучких моделей управління, реалізацію уніфікованої маркетингової стратегії та побудову раціональних логістичних схем;

- стимулювання інноваційної активності передбачає нарощування капіталовкладень у модернізацію продуктового портфеля, а також поглиблення інтеграції з академічним сектором і науково-дослідними центрами для впровадження передових технологічних рішень.

розвиток сільської інфраструктури, покращення добробуту населення.

Послідовність дій у процесі здійснення заходів щодо створення кластера малих і середніх підприємств представимо у загальному вигляді таким чином (рис. 3.6).

Оцінювання структурних елементів підприємницького потенціалу Вінниччини дозволило визначити низку рекомендацій для його оновлення й подальшого розвитку в умовах сьогодення. На загальнодержавному рівні важливо ініціювати ухвалення законодавчих актів, які б регулювали створення, функціонування та фінансування кластерних об'єднань в Україні.

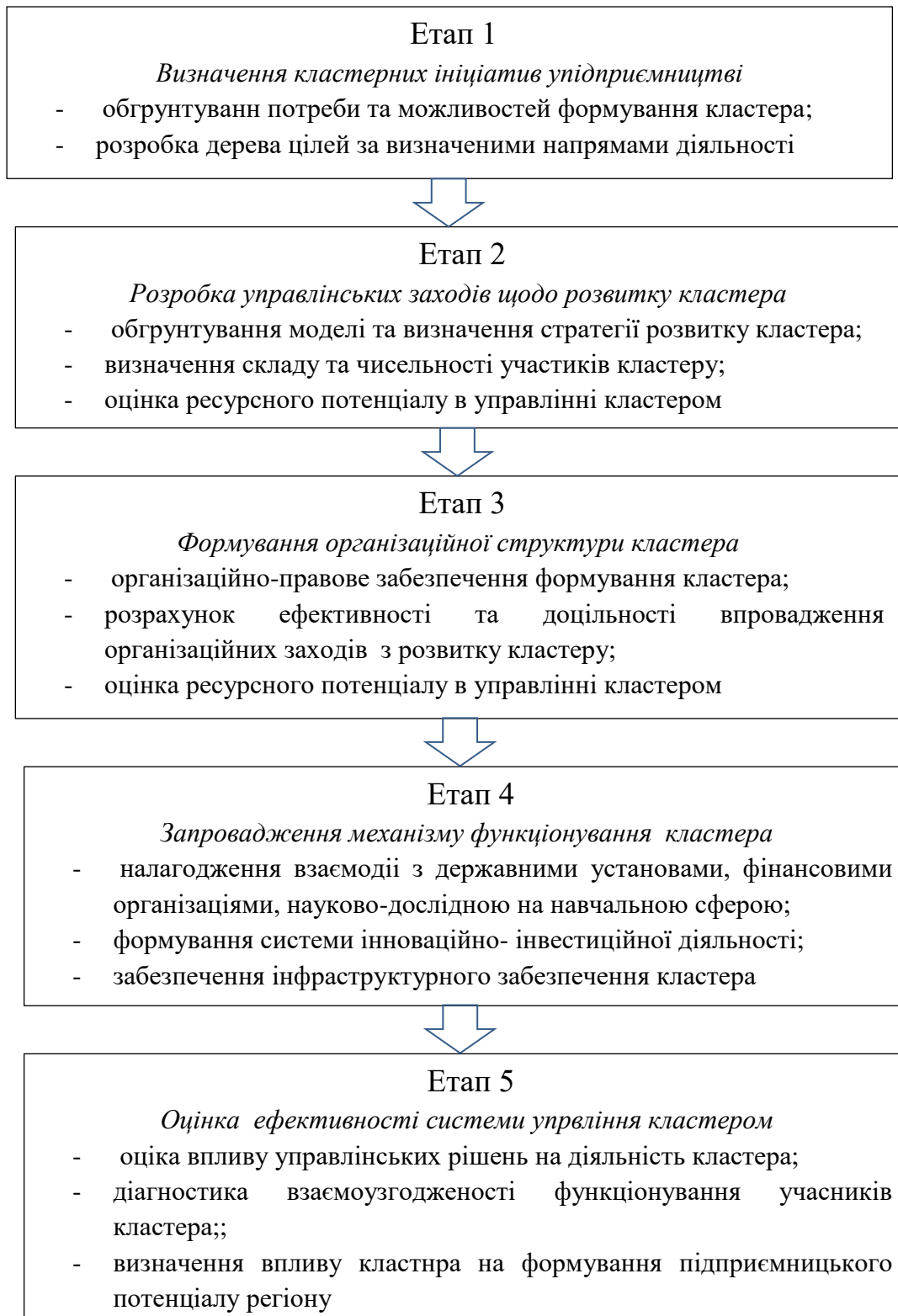


Рис. 3.6. – Формування регіонального кластера малих і середніх підприємств

Джерело: розроблено автором

У межах регіону вважаємо необхідним впроваджувати ефективні програми зі створення аграрних кластерів, модернізації інфраструктури, інформаційної підтримки та налагодження міжсекторальної співпраці.

Від самих суб'єктів господарювання очікується прояв ініціативи у напрямку кластеризації – зокрема, організація об'єднань, встановлення партнерських відносин і готовність до довготривалої взаємодії.

Для результативного впровадження інноваційних змін ключовим є вибір таких організаційних моделей, де кожен етап розробки стає підґрунтям для наступного кроку. Особливо важливо забезпечити зв'язок між стадіями, що дозволяє зберігати гнучкість, динаміку та безперервність усього процесу, ефективність інноваційної діяльності можлива лише за умови наявності стимулювальної системи.

Отже, дієвий механізм впровадження інновацій передбачає злагоджену інтеграцію всіх етапів, оперативну розробку нових рішень та їхнє швидке впровадження у виробничу практику. З урахуванням особливостей розвитку українського підприємництва та просторового розміщення наукових центрів, постає потреба в глибокому опрацюванні концепції інноваційних структур, орієнтованих на ефективний розвиток регіонів.

На нашу думку, активізація інноваційного підприємництва у кон'юнктурному середовищі є фундаментальним важелем зміцнення національної економіки. Впровадження нововведень детермінує зростання конкурентних переваг стратегічних галузей, що створює сприятливе підґрунтя для інтенсифікації припливу інвестицій та акумуляції нових фінансових ресурсів. «Інноваційне підприємництво є особливим процесом новаторської діяльності, що зосереджується на пошукові нових можливостей та комерціалізації нововведень у господарській діяльності» [99, с.68].

Для даного типу підприємницької діяльності характерні інноваційний підхід до мислення, організації виробничих процесів та управління та рівень готовності до прийняття викликів і ризиків, пов'язаних з упровадженням інновацій.

Організаційно-управлінський чинник виявляється ефективним за умов тісної кооперації підприємств із науково-дослідними центрами, навчальними закладами, інтеграційними об'єднаннями. У результаті такої взаємодії формуються нові організаційні структури, що сприяють активізації інноваційної діяльності, зокрема технопарки, технополіси, бізнес-інкубатори, регіональні науково-промислові об'єднання, науково-технічні осередки, внутрішні інноваційні підрозділи підприємств (проектні команди або колективи творчості), венчурні компанії тощо. Технологічна багатоукладність, що притаманна аграрному бізнесу України, зумовлена переважанням у низці галузей і напрямів виробництва, що функціонують на основі застарілих технологічних рішень, які вже давно були усунуті з аграрного сектору економічно розвинених країн. Це стає однією з ключових перешкод для динамічного розвитку підприємницького сектору.

Інтеграція цифрових інструментів у господарську практику підприємств виступає потужним каталізатором нарощування ними організаційного потенціалу. Диджиталізація безпосередньо корелює з темпами економічного зростання, посиленням ринкових позицій та якісним удосконаленням управлінських компетенцій. Водночас варто зважати, що впровадження інноваційних технологій детермінує варіативність поведінкових моделей суб'єктів ринку. З одного боку, прогресивні сценарії орієнтовані на оптимізацію внутрішніх бізнес-процесів за умови дотримання високих стандартів клієнтського сервісу. З іншого – динамічна цифрова трансформація може супроводжуватися виникненням латентних ризиків, що під впливом екзогенних та ендогенних чинників здатні спровокувати дестабілізацію управління та діяльності організації загалом [147, с.125].

Інтенсифікація інноваційної активності на мезорівні є фундаментом регіональної конкурентоспроможності та досягається через технологічне оновлення виробництва та підвищення якісних характеристик товару, що створює передумови для сталого розвитку як підприємницького сектору, так і

кожної територіальної одиниці загалом, забезпечуючи позитивну динаміку валового регіонального продукту.

Сьогоднішня еволюція суб'єктів господарювання в координатах цифрових змін відзначається складною архітектурою. «Вибір конкретної моделі стратегічного розвитку обумовлений сукупністю превалируючих умов функціонування ринкових агентів, які є невід'ємними структурними елементами сучасного інноваційного циклу» [152, с.135].

Для забезпечення ефективного функціонування підприємницького сектора в умовах активного цифрового розвитку необхідно впроваджувати новітні організаційні моделі, які спроможні стимулювати інноваційні трансформації на рівні регіону. Вважаємо, що для ефективної розбудови багаторівневого та структурованого підприємницького потенціалу потрібно консолідувати зусилля стейкхолдерів. Конструктивна зацікавленість органів державної влади, інститутів місцевого самоврядування та представників бізнес-спільноти створює передумови для сприятливої екосистеми, що стимулюватиме господарську активність у регіоні. Це середовище повинно сприяти залученню інвестицій у реалізацію проєктів розвитку, розробку стратегій технологічного оновлення та впровадження інновацій у ключові сфери регіональної економіки.

У сучасних ринкових реаліях підприємництво виходить далеко за межі звичайного виробництва товарів. Воно трансформується у фундаментальний базис продовольчої безпеки, драйвер економічної динаміки та запоруку міжнародної конкурентоспроможності держави. Саме тому критично важливо створити таке середовище, яке б стимулювало розвиток бізнесу як головного елемента життєздатної економічної системи в епоху глобальних трансформацій. Завдання щодо інноваційного зростання та зміцнення позицій регіону вирішуються через активне впровадження новітніх технологій. Це потребує постійної відкритості до знань і пошуку прогресивних рішень. Провідну роль тут відіграє науковий супровід виробничих потреб, що базується на тісній інтеграції бізнесу та дослідницької сфери.

Паралельно особливої уваги потребує підтримка розробників наукомістких продуктів та ресурсощадних технологій. Реалізація таких амбітних проєктів неможлива без потужного інфраструктурного фундаменту. Лише за умови розбудови сучасних організаційно-виробничих систем регіон зможе здійснити справжній інноваційний прорив.

Інноваційно-орієнтована модель розвитку підприємств спрямована на зміцнення їхніх стратегічних позицій як на вітчизняному, так й на зовнішньому ринках. Такий розвиток має ґрунтуватися на активній державній підтримці та передбачає пріоритетне зростання високотехнологічних напрямів виробництва й наукомістких секторів шляхом впровадження досягнень науково-технічного прогресу, інноваційного обладнання й сучасних технологій. У даному значенні інноваційний процес розглядається як тісна взаємодія між трьома ключовими складовими: наука – інноваційний розвиток – виробництво. Тому одним із стратегічних напрямів модернізації підприємницького сектора має стати утвердження пріоритету знань та посилення ролі інновацій у трансформації наукових ідей у високоефективні технологічні рішення й інтелектуально місткі продукти.

Трансформація підприємницького сектору на засадах інноваційності актуалізує розробку концептуальної моделі інституційного середовища, здатного забезпечити прозору регламентацію взаємодії всіх ринкових контрагентів. Упорядкування таких зв'язків дозволить оптимізувати процеси впровадження інноваційних ініціатив, створити необхідні передумови для сталого економічного поступу або посилити адаптивність суб'єктів господарювання до інтенсивних коливань ринкової кон'юнктури. Формування стратегії розвитку інноваційної інфраструктури у галузях підприємництва повинно бути орієнтоване на кардинальну трансформацію загальної концепції розвитку цієї сфери, що відповідає курсу на євроінтеграцію. Досягнення такого переходу вимагає реалізації відповідної стратегії, яка передбачає децентралізацію управлінських рішень і сприяє динамічному та

збалансованому соціально-економічному зростанню як держави в цілому, так і господарюючих суб'єктів.

Згідно проведеного дослідження визначено, що фундаментальним вектором стратегічного розвитку інноваційної інфраструктури в межах підприємницького сектору є проектування та впровадження інноваційно-орієнтованої моделі. Така структура побудови управління спрямована на якісну оптимізацію господарської діяльності суб'єктів через інтеграцію передових науково-технологічних досягнень. Реалізація зазначеної стратегії дозволяє не лише зміцнити конкурентні переваги та посилити резильєнтність до глобальних дестабілізаційних чинників, а й забезпечити збалансований і тривалий прогрес бізнес-екосистеми. Вінницька область є регіоном з розвиненим аграрним сектором, відтак, значна увага по зміцненню підприємницького потенціалу має бути саме на розвиток бізнесу в аграрній секторі

Стратегічні орієнтири інноваційного розвитку підприємницького сектора, з урахуванням визначених цілей, передбачають досягнення таких результатів:

- розширення інфраструктури бізнесу та участі у створенні та впровадженні інновацій, а також підвищення рівня дослідницької активності;
- посилення ефективності процесів комерціалізації наукових розробок у межах підприємницької діяльності;
- переорієнтація системи генерації інновацій відповідно до потреб ринку та трансформація її в сторону практичної доцільності; удосконалення кадрового потенціалу в науково-освітній і інноваційній сферах, з акцентом на сприятливі умови для сучасних провайдерів інноваційних рішень і зростання частки висококваліфікованих фахівців;
- зростання здатності підприємств адаптуватися до різноманітних напрямів інноваційної діяльності в умовах глобалізаційних викликів, а також підвищення їхньої конкурентоспроможності.

На думку провідних українських науковців з ланої тематики, у нинішніх умовах для стимулювання розвитку інституцій інноваційної інфраструктури доцільно [3,6,49, 74]:

- активізувати розвиток інноваційного підприємництва як одного з провідних сегментів національної економіки;
- ініціювати розбудову новітніх інституційних одиниць у межах інноваційної інфраструктури, що наділені компетенціями для реалізації багатовекторного функціоналу, починаючи від консультативної підтримки та інформаційного супроводу. і фінансових до юридичних, освітніх, маркетингових та дослідницьких;
- впроваджувати системний підхід в управлінні процесами інноваційного розвитку суб'єктів підприємництва.

Реалізація цих кроків сприятиме ефективному функціонуванню інноваційної інфраструктури, підвищенню внутрішніх інвестицій підприємств у науково-технічний розвиток і забезпечить своєчасне фінансування дослідницьких робіт завдяки підтримці з державного бюджету. У підсумку це дозволить зміцнити позиції національного підприємництва в інноваційно орієнтованій економіці.

До основних векторів досягнення стратегічних цілей у формуванні дієвої системи інноваційного супроводу розвитку підприємництва в найближчій перспективі належать такі напрямки:

- впровадження програм підтримки, які стимулюють використання ефективних інноваційних рішень у виробництві;
- стимулювання інтенсивної мобілізації капіталу з боку державних інституцій та приватних інвесторів з метою формування стійкої ресурсної бази інноваційних процесів;
- пріоритетне застосування конкурентних підходів до інвестування в наукові розробки та інноваційні напрями;

- впровадження інструментів залучення інвестицій, які базуються на ефективному використанні прямих і непрямих фінансових потоків;
- стимулювання притоку інвестицій у наукову та інноваційну діяльність з урахуванням можливостей державно-приватного партнерства та участі недержавного капіталу;
- запровадження податкових стимулів та інших форм заохочення аграрного бізнесу до інвестування у вітчизняні інноваційні продукти та розробки;
- створення науково-технологічних парків для ефективного використання інтелектуального потенціалу спеціалізованих закладів освіти та центрів розвитку;
- широке використання можливостей української аграрної науки для виведення нових сортів рослин, пристосованих до змін клімату, та розробки стійких до хвороб порід тварин;
- формування сприятливих умов для становлення інституційного середовища, що підтримує розвиток сучасного підприємництва.

Завдяки реалізації цих стратегічних напрямів можливо не лише активізувати інноваційну діяльність у підприємницькому середовищі, а й суттєво зміцнити позиції українського агропромислового комплексу як у відчизняному, так і світовому вимірі.

Досягнення визначених стратегічних цілей щодо розвитку інноваційної інфраструктури передбачається за рахунок вирішення наступних основних завдань (рис. 3.7).

У стратегічній перспективі розвиток інноваційної інфраструктури має базуватись на системному баченні її функціонування та управління, активізації інноваційних ресурсів, створенні єдиних і конкурентоспроможних інфраструктурних елементів. Важливо, щоб така стратегія була побудована на засадах комплексності, цілісності та постійного оновлення.

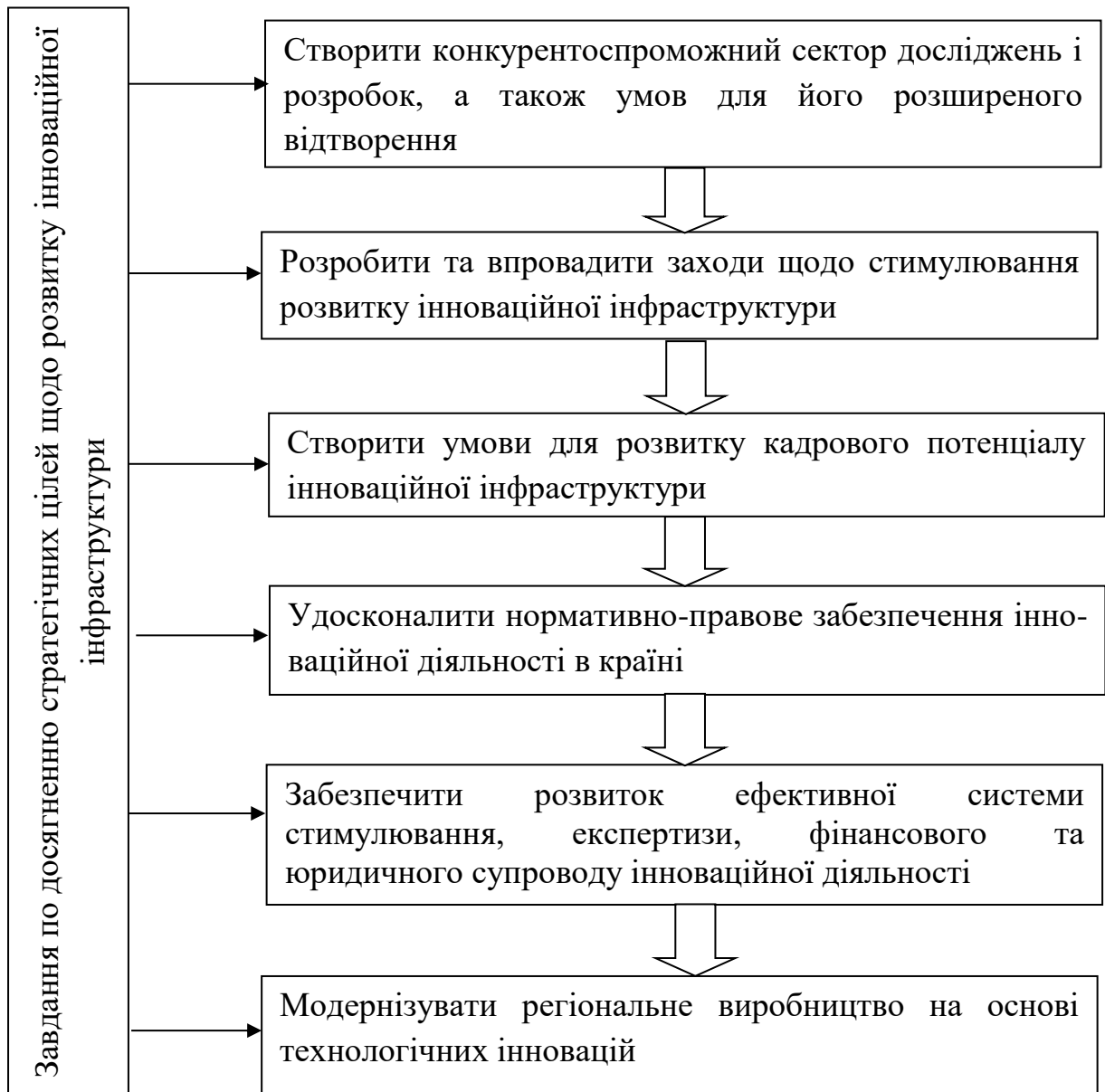


Рис. 3.7 Завдання по досягненню цілей щодо розвитку інноваційної інфраструктури

Джерело: розроблено автором

Виконання окреслених завдань дозволить досягти низки важливих результатів, зокрема:

- сповільнити темпи виїзду за кордон працездатного населення, особливо його найактивнішої частини;
- зупинити відтік кваліфікованих фахівців із виробничих галузей у напрямках, що не сприяють розвитку науково-технічного поступу;

- змінити орієнтири підготовки фахівців у закладах вищої освіти аграрного спрямування, надаючи перевагу прикладним і технологічним спеціальностям;
- посилити мотивацію населення до участі у творчій та інноваційній діяльності;
- підвищити рівень конкурентоспроможності аграрного виробництва як на внутрішньому, так і на міжнародному рівнях;
- збільшити виробництво інноваційної аграрної продукції через впровадження новітніх розробок, розбудову систем кооперації й виробничої інтеграції;
- зміцнити державну підтримку наукових досліджень і оновити ресурсну базу науки;
- запровадити інноваційний підхід до розвитку регіонального підприємництва, покращення умов життя населення та розвитку територій регіону;
- досягти приросту валового регіонального виробництва завдяки науково-технічним досягненням.

Узагальнена концепція інноваційного поступу на мезорівні має ґрунтуватися на інтенсивній експлуатації відповідних драйверів розвитку. Синергія їхнього скоординованого впливу формує базис для нарощування конкурентних переваг через технологічну модернізацію промислового комплексу, оптимізацію управлінсько-організаційних структур та розбудову інфраструктурної мережі, що забезпечує супровід системних трансформацій.

Відповідно, стратегічний вектор розбудови інноваційної інфраструктури має інтегрувати низку пріоритетних напрямів:

- створення інституційної бази, яка забезпечуватиме підтримку та сприятиме впровадженню інновацій у сфері основного виробництва;
- розроблення плану інноваційного розвитку та ринкової інфраструктури у середовищі функціонування;

- оновлення соціальної складової інфраструктури, яка повинна забезпечити відтворення трудового потенціалу та кадрове забезпечення інноваційних процесів;

- активізація інформаційно-консультаційної діяльності для підвищення рівня обізнаності як громадян, так і виробників щодо можливостей та перспектив інноваційної діяльності.

Основним чинником стимулювання інноваційної інфраструктури є цілісне та послідовне формування законодавчої основи, що сприятиме створенню сприятливого правового та економічного стану для сталого функціонування інноваційного процесу. Особливо важливо розробити ефективні інструменти модернізації матеріально-технічної бази підприємств та інфраструктурних об'єктів. Це дозволить сформувати потужну систему підтримки, здатну обслуговувати впровадження нових технологій на вітчизняних підприємствах та сприяти ефективній побудові національної економіки.

При переході до знаннеорієнтованої економічної системи та інновації, необхідно враховувати низку ключових складових загальної аналітичної моделі такого розвитку. До них належать:

- наявність ефективної та відповідної сучасним економічним реаліям інституційної структури;

- високий рівень розвитку інтелектуального капіталу;

- функціонуюча та динамічно зростаюча інформаційна інфраструктура;

- розбудована й результативна національна інноваційна система.

Ці компоненти є основою для вибору типу стратегії розвитку, яка залежить від наявного потенціалу і визначених цілей. Під час реалізації інноваційної стратегії у сфері підприємництва слід враховувати, що інноваційність як ключова характеристика прогресу повинна бути інтегрована у всі рівні управління й розвитку – від національного й регіонального до галузевого, кластерного й організаційного. Вона має пронизувати підходи до

інституційного управління, підсистемами, продовольчими ланцюгами, інвестиційною та інноваційною політикою, а також концептуальними моделями розвитку.

Саме різновид обраної інноваційної стратегії виконує роль основи для формування рішень щодо інвестування у відповідні напрями. Проте серед експертів та практиків тривають дискусії щодо оптимальних сфер, в які слід спрямовувати інвестиції в умовах реалізації інноваційного типу економіки.

Серед основних підходів, що сформувалися:

- інвестування у високотехнологічні галузі, орієнтовані на зовнішні ринки;

- спрямування капіталу у сектори з найвищим потенціалом прибутковості;

- вкладення ресурсів у розвиток галузей, що відповідають за продовольчу безпеку, на основі раціонального балансу споживання продуктів харчування.

Таким чином, обґрунтування напрямів інноваційного розвитку повинно здійснюватися з урахуванням довгострокових стратегічних орієнтирів розвитку, специфіки галузевого потенціалу та сучасних викликів, що виникають перед національною економічною системою в умовах глобальних трансформаційних зрушень. Фундаментальним чинником забезпечення сталого зростання є результативне формування та експлуатація інноваційного потенціалу, що структурується як сукупність ресурсних компонентів: матеріальних, фінансових, когнітивно-інформаційних, наукових та людських.

Кожна з категорій зазначених ресурсів виконує специфічну функцію у відтворювальному циклі інновацій. Зокрема, інформаційні активи характеризуються властивістю невичерпності, тоді як матеріальні ресурси, що генеруються у виробничій сфері, створюють матеріально-технічний базис для розробки новітніх технологій та знарядь праці. Визначальна роль у цій системі належить людському капіталу як провідному драйверу інноваційних змін, що

інтегрує в собі накопичений інтелектуальний багаж, фахові компетенції та креативний потенціал.

Саме на підтримку та розвиток людського потенціалу має бути спрямована система управлінських рішень. Результативна складова інноваційного потенціалу є показником ефективності його реалізації та визначає можливості якісної трансформації всієї системи [102].

Розглядаючи інноваційний потенціал як складову організаційно-економічного механізму, слід зазначити, що він виступає не лише базисом для проектування цілісних стратегій і перспективних програм розвитку, а й дієвим інструментом збалансованого розподілу ресурсів. Завдяки йому досягається оптимізація фінансових інструментів у процесі впровадження новацій, що дозволяє суттєво мінімізувати супутні ризики. Ефективність такої системи прямо залежить від якості налагодженої взаємодії. Зокрема, інтенсивна дифузія знань, проведення комунікативних форумів та розбудова регіональних діалогових платформ створюють сприятливе середовище для залучення широкого кола стейкхолдерів – від приватного бізнесу та комунальних підприємств до академічних установ і громадських об'єднань. Саме така мультисуб'єктна інтеграція стає фундаментом для системного зміцнення підприємницького потенціалу територій. На нашу думку, для ефективного розвитку та функціонування інноваційної інфраструктури важливо враховувати унікальні особливості кожного регіону – його соціально-економічний рівень, культурно-історичний контекст, демографічні характеристики, геополітичну ситуацію та локальні ресурси. З метою подальшого посилення наукової, виробничої та підприємницької складової інноваційної інфраструктури. Отже, детермінація векторів інноваційного поступу має базуватися на кореляції з довгостроковими стратегічними пріоритетами, галузевими особливостями та актуальними викликами, рівні доцільно реалізувати такі заходи:

- модернізувати матеріально-технічну базу установ, які забезпечують функціонування інноваційного середовища;

- забезпечити фінансування витрат, пов'язаних зі створенням, розвитком та підтримкою інноваційної інфраструктури;
- організувати якісну підготовку кадрів, підвищення кваліфікації для потреб інноваційної діяльності;
- передбачити державну підтримку для міжнародної співпраці в межах інноваційних організацій;
- створити інноваційно орієнтований банк зі спеціальним правовим статусом;
- налагодити ефективну інфраструктуру для підтримки інноваційних видів бізнесу;
- розробити й підтримувати глобальну цифрову систему моніторингу інноваційних процесів, базу даних та аналітичної інформації.

Крім того, функціонування інноваційної інфраструктури вимагає посилення нормативно-правового супроводу, затвердження регіональних стратегій інноваційного, наукового та науково-технічного розвитку. Необхідно також розробити й впровадити рішення, які стосуються організаційного, інформаційного, фінансового та кадрового забезпечення політики у сфері інновацій.

У цьому контексті важливо скоординувати взаємодію різних елементів інфраструктури інноваційної системи як між собою, так і з іншими суб'єктами інноваційної діяльності. Досягнення цієї мети можливе завдяки впровадженню організаційних механізмів, серед яких: створення за участю регіональної влади інноваційно-інфраструктурного кластеру на основі вже діючих потужних установ; оновлення вебресурсу «Інноваційний стан», на якому розміщуватиметься інформація про інноваційні проєкти, бази даних на кшталт «Шукаю технологію» і «Пропоную технологію», а також аналітика, маркетингова інформація та консультаційні послуги; відновлення постійно діючих обласних семінарів як майданчиків для експертного аналізу, наукового

обговорення й оцінювання найактуальніших питань інноваційного розвитку регіонів.

У результаті таких кроків можна модернізувати роботу інфраструктурних одиниць на різних рівнях управління, тим самим підвищивши загальну ефективність інноваційної системи.

Отже, інфраструктурний комплекс, чинить детермінований вплив на показники виробничої продуктивності, а також на результативність процесів обміну та дистрибуції. Функціональні параметри такого середовища мають перебувати у стані динамічної відповідності до рівня розвитку продуктивних сил суспільства, відповідного кожному окремому етапу його еволюції. Зважаючи на матеріали, наведені в дослідженні, стратегічні напрями розвитку інноваційного потенціалу регіону нами вбачаються у комерціалізації досліджень, кластеризація та індустріальні платформи, наявній інфраструктурній підтримці та підвищенні людського капіталу. Активізація комерційної діяльності НДІ вбачається через ліцензування, спін-офи, спільні проекти з бізнесом. Розвиток юридичної та кадрової інфраструктури трансферу технологій. Створення «офісів комерціалізації» при університетах.

Фундаментальною передумовою нарощування інноваційного потенціалу територій виступає впровадження кластерних моделей та запуск індустріальних платформ. Формування галузевих об'єднань у сферах ІТ, біотехнологій чи приладобудування дозволяє консолідувати зусилля промислового сектору, наукових осередків та освітніх інституцій. Така синергія забезпечує концентрацію інтелектуальних і виробничих потужностей, стимулює інтенсивний обмін компетенціями та відкриває доступ до колективного використання ресурсів.

Паралельно з цим, розбудова регіональної інноваційної екосистеми потребує розвитку мережі технопарків, бізнес-інкубаторів, коворкінг-центрів та спеціалізованих лабораторій. Важлива роль у цьому процесі належить акселераційним програмам і професійному коучингу для стартап-проектів. Концептуальним вектором розвитку також є освітній складник: імплементація

інтенсивних курсів (bootcamps), тренінгових програм з управління інноваціями, а також всебічне стимулювання студентських ініціатив через створення університетських лабораторій і мейкерспейсів.

Для систематизації управлінських процесів доцільним є створення регіональної агенції або інноваційного центру. Ця інституція має взяти на себе роль координатора ініціатив, забезпечувати залучення інвестиційних партнерів та цільовий розподіл державних преференцій. До функціонального базису такого органу слід віднести стратегічне проектування, адміністрування грантових програм, моніторинг результативності впроваджених рішень та налагодження безперервної комунікації між усіма суб'єктами інноваційної системи.

Подальший розвиток підприємницького потенціалу регіону вбачається нами в інноваційному підприємстві, що об'єднує кластерну логіку, інклюзію, цифровізацію та зелену енергетику на регіональному рівні, що має стати стратегічною основою для підвищення підприємницького потенціалу Вінницької області, поєднуючи наукову підтримку, державну політику й реальну бізнес-практику.

3.3. Цифровізація як інструмент розвитку регіонального підприємницького потенціалу

Підприємництво в цифровій економіці характеризується використанням цифрових технологій для створення сучасних підприємств, товарів або послуг. Це передбачає використання таких платформ, як Інтернет ресурси, мобільні пристрої, хмарні обчислення, для охоплення глобальної аудиторії, зниження витрат та сприяння інноваціям. Цифрове підприємництво також вимагає адаптивності та постійного усвідомлення розвитку технологій та ринкових тенденцій [163].

У найбільш узагальненому розумінні цифровізація (діджиталізація) детермінується як системну імплементацію інформаційно-комунікаційних

технологій у функціональні цикли суб'єктів господарювання з метою інтенсифікації їхньої ефективності та адаптивності. В українському соціально-економічному просторі репрезентативною практикою цифрової конвергенції та взаємодії з державними інституціями є застосунок «Дія», сервіси потокового мультимедіа, архітектура електронного врядування та дистанційна освіта, що маркують початок фундаментальної трансформації галузей медицини, туризму та національної безпеки. При цьому підприємницькі структури та їхній кадровий потенціал виступають одночасно реципієнтами зазначених послуг і активними суб'єктами створення нових бізнес-моделей у цій сфері.

Діджиталізація охоплює переважну частину операційної діяльності вітчизняних та заубіжних підприємств, радикально модифікуючи життєдіяльність соціуму та комунікативні механізми. Суб'єкти бізнесу, що здійснюють цифровий транзит, демонструють висхідну динаміку розвитку, проте такий процес перебуває на початковій стадії. Вважаємо, що глибока аналітика релевантного закордонного досвіду, де цифровізація комплексно інтегрована у всі бізнес-процеси, створює інформаційну основу для впровадження інновацій на вітчизняних підприємствах. У науково-практичному розгляді цифрова трансформація характеризується як стратегічне розгортання бізнес-методів та дозволяє організаціям підтримувати високий рівень конкурентоспроможності в умовах глобальної цифровізації економічного середовища.

На основі цього підходу можна виокремити кілька важливих характеристик цифрової трансформації.

По-перше, більшість компаній сприймають цифровізацію як відповідь на активний розвиток цифрових технологій, платформ та систем. При цьому така трансформація відбувається незалежно від того, чи була вона ініційована самими підприємствами та наскільки позитивно вони до неї ставляться.

По-друге, цифровізація пов'язана з упровадженням цифрових рішень у бізнес-процеси. Однак самі технології здійснюють лише роль інструментів.

Значно важливішими є стратегічне бачення розвитку компанії, ефективність організаційної структури, система управління персоналом та здатність підприємства адаптуватися до нових умов діяльності.

По-третє, конкурентоспроможність у цифровому середовищі не визначається виключно наявністю спеціальних знань або технічних навичок. Вирішальне значення має готовність управлінської системи до змін, здатність швидко реагувати на нові виклики та впроваджувати трансформаційні процеси в діяльність підприємства.

Сучасний соціально-економічний розвиток супроводжується швидким поширенням цифрових технологій у різних сферах діяльності. Це зумовлює поступову зміну традиційних підходів до ведення підприємництва.

Цифрове підприємництво сьогодні розглядається не лише як окрема форма господарської діяльності. Воно також виступає важливим чинником посилення підприємницького потенціалу регіонів. Завдяки цифровим інструментам створюються нові можливості для залучення інвестицій, підвищення конкурентоспроможності бізнесу та розширення ринків збуту продукції й послуг.

Недостатній рівень цифровізації, низька інтеграція у глобальні ланцюги доданої вартості та недостатній доступ до фінансування стримують інноваційний прорив. Отже, цифровізація є важливим чинником економічного розвитку та сприяє активізації зростання регіонів. У цьому контексті, для розуміння ширших світових тенденцій та викликів, що формують майбутнє підприємництва та регіонального розвитку, доцільно звернутися до аналізу провідних міжнародних платформ.

Так, на Всесвітньому економічному форумі в Давосі (загальні тенденції та нещодавні дискусії) основними висновками та темами стали [173]:

I. Глобальні ризики. Форум регулярно аналізує та виділяє основні глобальні ризики. Останні роки акцент робиться на зростанні вартості життя, природних катастрофах (пов'язаних зі зміною клімату), скороченні природних

ресурсів, соціальній поляризації, кіберзлочинності та геоекономічній конфронтації.

II. Зміна клімату та екологічні питання залишаються одними з ключових напрямів сучасного розвитку. Значна увага приділяється переходу до екологічно безпечних технологій, фінансуванню сталого розвитку та реалізації цілей сталого розвитку. Також обговорюються ризики, пов'язані з енергетичною безпекою та кліматичними змінами в умовах геополітичної нестабільності.

III. Технологічний розвиток і штучний інтелект мають дедалі більший вплив на економічні та суспільні процеси. У центрі уваги перебувають питання впливу новітніх технологій на ринок праці, зміни у структурі зайнятості та потреба у професійній перекваліфікації працівників. Okремо необхідно розглянути процеси цифрової трансформації та впровадження технологій із врахуванням потреб людини.

IV. Економічне зростання та фінансова стабільність залишаються важливими елементами розвитку світової економіки. Аналізуються проблеми уповільнення економічного зростання, інфляційні процеси та боргові труднощі окремих держав. Поряд із чим здійснюється пошук підходів, спрямованих на підтримку економічного розвитку та зміцнення фінансової стійкості.

V. Геополітичні конфлікти та співпраця. Обговорюються наслідки геополітичних напружень, пошук напрямів для дипломатичного врегулювання конфліктів та необхідність глобальної співпраці, навіть за наявності розбіжностей.

VI. Майбутні зміни на ринку праці значною мірою пов'язують із розвитком автоматизації та поширенням штучного інтелекту. Це зумовлює появу нових вимог до професійних навичок працівників. Особливого значення набувають аналітичне мислення, здатність до постійного навчання, уміння вирішувати складні завдання, креативність, лідерські якості та стійкість до

стресових ситуацій. У зв'язку з цим дедалі більше уваги приділяється питанням професійного перенавчання та підвищення рівня кваліфікації.

VII. Важлива роль у подоланні сучасних глобальних викликів відводиться бізнесу. У діяльність підприємств поступово інтегруються принципи сталого розвитку та відповідального управління, що розглядаються як необхідна умова довгострокової стабільності й конкурентоспроможності. Такі підходи все активніше впливають і на розвиток сучасного підприємництва. Особливо помітно це у сферах, де основою розвитку стають інновації, цифрові рішення та нові підходи до організації діяльності.

Однією з передумов діджиталізації національної економіки є формування попиту на цифрові технології на різних рівнях. Це стосується як населення та бізнесу, так і окремих галузей економіки й державного сектору. Саме недостатній рівень попиту значною мірою пояснює повільні темпи цифрової трансформації підприємств. Водночас уже сьогодні держава здійснює заходи, спрямовані на поширення сучасних ІТ-рішень та підтримку інноваційного розвитку бізнесу.

Поступово впроваджуються новітні інформаційні технології у господарську діяльність, удосконалюються механізми взаємодії учасників ринку та підвищується швидкість обміну інформацією. За таких умов підприємствам доцільно активніше впроваджувати цифрові технології у роботу власних структурних підрозділів.

В умовах постійних змін зовнішнього середовища діджиталізація дедалі більше впливає на розвиток підприємств і формування їх конкурентних переваг. Використання цифрових технологій дає можливість підвищити ефективність діяльності та швидше адаптуватися до нових умов ринку.

У дослідженні Boston Consulting Group (BCG) визначено основні переваги впровадження цифрових рішень у бізнес-процеси. [162]. За результатами опитування керівників компаній найбільш вагомими результатами цифровізації стали покращення процесу впровадження нових товарів і послуг, прискорення виходу на ринки збуту та підвищення

ефективності управління разом зі скороченням витрат. Дослідженням охоплено понад 700 топ-менеджерів компаній із річним оборотом понад 500 млн доларів США. Отримані результати свідчать про суттєве зростання уваги бізнесу до цифрових технологій упродовж останніх років. Унаслідок цього діджиталізація почала значно активніше впливати на організацію бізнес-процесів і діяльність підприємств загалом.

Більшість учасників опитування вже здійснюють цифровізацію клієнтської бази та процесів взаємодії зі споживачами. Водночас значна частина цифрових змін реалізується безпосередньо бізнес-підрозділами компаній, а не лише ІТ-структурами [160].

Цифрове підприємництво базується на експлуатації новітніх технологій, що дозволяють масштабувати бізнес до глобального рівня при суттєвому зниженні транзакційних видатків. Цифровізація нівелює вхідні бар'єри: автоматизація та доступ до мережевих платформ дають змогу навіть малим гравцям конкурувати на рівних, використовуючи прямі канали комунікації з аудиторією.

Фундаментом цієї моделі є здатність до швидкого впровадження інноваційних бізнес-рішень. На відміну від консервативних структур, цифровий бізнес миттєво адаптується до ринку завдяки мобільності та глибокому аналізу споживчої поведінки. Big Data та аналітика стають ключовими інструментами для прийняття стратегічних рішень, дозволяючи ювелірно оптимізувати внутрішні процеси та сервіс.

Запуск інформаційної системи управління потребує специфічного базису: функціонального софту, адаптивної бізнес-логіки та високої експертності фахівців. Проте діджиталізація не є одноразовим актом – це безперервний цикл, що складається з таких фаз: генерація (активний пошук концептів, технологій та нестандартних рішень); пілотування (тестування обраних інструментів на локальних ділянках роботи); масштабування (інтеграція успішних технологій у загальну структуру підприємства);

верифікація (аналіз економічного ефекту та термінів окупності впроваджених інновацій).

Із впровадженням цифрових технологій у виробничу та управлінську діяльність підприємства з'являється ціла низка суттєвих переваг. Серед них, особливо важливими є підвищення гнучкості виробництва та покращення результативності бізнес-процесів. Такі позитивні зміни обумовлені здатністю оперативно адаптувати виробничі характеристики та забезпечувати інформаційний зв'язок між усіма стадіями життєвого циклу. Ці ефекти досягаються завдяки особливостям цифрового управління: активна підтримка інвестиційно-інноваційних процесів, оновлення технічної бази, створення цифрової інфраструктури, динамічне реагування на зовнішні зміни, інтерактивність та швидкість прийняття рішень.

«Цифровізація найбільше впливає на такі складові бізнес-процесів як: взаємодія з клієнтами, вартісна пропозиція та управління внутрішньою інфраструктурою» [43]. Крім того, цифрові технології забезпечують обробку й аналіз великих обсягів даних у реальному часі, що значно підвищує точність для прогнозних розрахунків. Для регіону загалом цифровізація відкриває нові джерела зростання валового внутрішнього продукту, сприяє появі нових професій і підвищенню ефективності використання ресурсів. Однак позитивні результати цифровізації не виникають автоматично на рівні підприємств та у межах державної політики. У ході цифрових трансформацій з'являється низка ризиків, які можуть суттєво ускладнити цей процес. Серед основних викликів варто виокремити:

– фрагментарність або суперечливість правового регулювання, а також брак відповідної інституційної підтримки;

– загрози у сфері кібербезпеки. Для організацій та державних установ існує ймовірність несанкціонованого доступу до систем, викрадення конфіденційної інформації, зловживань із даними. Для користувачів цифрових сервісів – ризик втручання у приватне життя та виникнення ситуацій, коли споживачі можуть впливати на ринок у спосіб, що викривлює конкуренцію;

- імовірне зменшення кількості робочих місць і трансформація ринку праці, що здатне спричинити соціально-економічну нестабільність;
- технічні загрози, пов'язані з недосконалістю або відмовою цифрових рішень;
- нестача професіоналів, які мають необхідні навички для роботи в умовах цифрового середовища, а також низький рівень обізнаності суспільства щодо використання цифрових технологій;
- загострення нерівності між різними країнами й соціальними групами через відмінності у доступі до цифрових ресурсів та спроможності долучатися до цифрових змін;
- складність кількісного визначення вигід від цифровізації через невидимі для традиційної статистики ефекти;
- високі витрати на енергозабезпечення, зокрема через нестабільність або низьку ефективність енергетичних систем.

Нині цифрова трансформація постає фундаментальним драйвером конкурентоспроможності, оскільки глобальна діджиталізація охопила всі пласти суспільного буття. Її вплив зумовлений радикальним переосмисленням підходів до бізнес-організації: від оптимізації ресурсів і маркетингових маневрів до суттєвого зниження операційних витрат і швидкого масштабування. Суб'єкти, що інтегрують цифрові інструменти, не просто отримують перевагу, а часто диктують правила гри, стаючи лідерами ринку.

У цифрових реаліях класичні управлінські моделі, що десятиліттями приносили прибуток, втрачають свою дієвість. Найвідчутніше цифрові виклики б'ють по великих корпораціях: маючи колосальну клієнтську базу та високі доходи, вони часто потерпають від неповороткості та нестабільної якості сервісу. Успіх у сучасній економіці неможливий через точкові поліпшення. Він потребує системної трансформації: від глибокої модернізації процесів та оновлення управлінського мислення до побудови принципово нових цифрових стратегій взаємодії зі споживачем.



Рис. 3.8 – Впровадження сучасних цифрових технологій для трансформацій у підприємстві.

Джерело: сформовано автором на основі розробок, викладених у дослідженнях [43, 57, 75, 80, 145]

Цифрова трансформація відбувається не лише у сфері новітніх технологічних рішень, а й перегляд підходів до ведення бізнесу, трансформація мислення, культури та стратегії компанії. Вона відкриває шлях до більшої ефективності, інноваційності та гнучкості, що є критично важливими умовами для збереження позицій і розвитку в динамічному конкурентному середовищі.

Зважаючи на те, що цифрові технології підсилюють підприємницький потенціал регіону, роблячи його економіку більш інноваційною, стійкою та гнучкою до викликів, а їхнє впровадження створює нові робочі місця, стимулює інвестиції та підтримує розвиток бізнес-середовища нами запропоновано адаптаційну схему впровадження сучасних цифрових технологій трансформацій у підприємстві (рис.3.8).

«В умовах воєнних дій ці трансформації можуть стати критичним фактором для успішного розвитку підприємств. Хоча пандемія допомогла у прискоренні процесів цифрової трансформації, воєнні обставини також змушують українські компанії адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі» [75, с.36]. Багато компаній ще не повною мірою усвідомлюють можливості, які відкриває цифрова модернізація.

Дефіцит фінансових ресурсів, зумовлений воєнними реаліями, а також вимушена релокація бізнесу та перехід до дистанційних форматів роботи актуалізують питання раціонального ресурсного менеджменту. У таких обставинах важливого значення набуває результативне впровадження інструментів цифровізації. Для нівелювання негативних тенденцій необхідна системна ревізія бізнес-процесів та комплексний моніторинг впливу цифрових трансформацій на макроекономічні показники.

Розвиток цифрового підприємництва виступає стратегічним каталізатором інтенсифікації локальних економічних систем. Окрім стимулювання процесів децентралізації господарської діяльності, цей напрям сприяє поживленню регіонального ринку праці та формує методологічну базу для конструювання високотехнологічних кластерних об'єднань на основі

мережових платформ. В умовах подолання наслідків воєнного стану та в період системної післявоєнної регенерації України, саме цифрові трансформації мають стати фундаментальною передумовою для забезпечення резильєнтності та поступальної динаміки зростання регіональних господарських комплексів. Серед практичних прикладів цифрового підприємництва, що активно розвиваються на рівні регіону можна виділити:

- електронну торгівлі, яка дозволяє малим та середнім підприємствам виходити на зовнішні ринки без значних інвестицій у фізичну інфраструктуру;
- імплементація SaaS-моделей (software as a service), що передбачають дистрибуцію програмних продуктів у форматі хмарних сервісів і наразі демонструють високу динаміку інтеграції в сегментах освітніх, медичних та адмініструвальних послуг;
- розбудова онлайн-платформ (маркетплейсів), які забезпечують конвергенцію інтересів споживачів та постачальників у межах єдиного віртуального простору (зокрема, екосистеми з надання логістичних послуг, сервіси бронювання та фриланс-майданчики);
- агентства цифрового маркетингу, що забезпечують ефективне просування брендів та товарів в інформаційному середовищі.

Попри широкі можливості, цифрове підприємництво має низку викликів, які потребують уваги на рівні державної та регіональної політики. Особливо важливими з них є зростаюча конкуренція на цифрових ринках, ризики кібербезпеки, постійна необхідність адаптації до технологічних інновацій, а також проблема побудови довіри у віртуальному середовищі. Ці фактори визначають потребу у формуванні системної підтримки цифрового підприємництва через інфраструктурні, освітні та інституційні механізми.

Відтак, в умовах стрімкого розвитку інформаційно-комунікаційних технологій цифровізація бізнесу стає чинником формування конкурентних можливостей регіону, що потребує застосування інтегрального підходу до цифровізації бізнесу в регіонах, який включає такі елементи: розвиток цифрової інфраструктури (доступ до швидкісного інтернету, хмарних сервісів

тощо), цифрова освіта підприємців та працівників; інституційна підтримка (програми, стратегії, платформи взаємодії бізнесу та влади); цифрове підприємництво як самостійний сегмент регіональної економіки; діджиталізація комунікацій між учасниками регіонального економічного простору.

Подібний підхід дозволяє трактувати діджиталізацію не просто як інструментальне оновлення технічної бази, а як фундаментальну структурну перебудову всієї системи взаємодії суб'єктів регіонального ринку. Цифрове перетворення посилюється через гостру потребу адаптації бізнес-структур до сучасних реалій, що диктуються глобальним технологічним поступом, зміною ринкових парадигм та суворішими критеріями щодо результативності, відкритості й мобільності підприємництва. У цьому процесі критично важливо аналізувати не лише механічну інтеграцію інформаційно-комунікаційних технологій, а й враховувати комплексний вплив соціально-економічних, управлінських та інституційних чинників. Цифровізація бізнесу повинна розглядатися як структурна трансформація взаємодії всіх учасників регіонального ринку, що передбачає зміну традиційних форм співпраці, способів доступу до ресурсів, каналів комунікації та механізмів створення доданої вартості. Така трансформація охоплює не лише внутрішні процеси підприємств, але й міжсекторну взаємодію, налагодження цифрових платформ. У результаті формуються нові моделі партнерства, засновані на обміні даними, цифровій прозорості, мережевій взаємодії та високому рівні інтегрованості регіонального економічного простору.

Цифрову трансформацію в такому розрізі слід інтерпретувати не як механічну модернізацію технічного парку, а як глибинну еволюцію інституційної логіки регіонального поступу. Цей процес формує підґрунтя для перегляду функціональних ролей економічних агентів, інтенсифікації горизонтальних мережових зв'язків та архітектурної розбудови цифрових екосистем. За умов високої волатильності зовнішнього середовища саме здатність регіону забезпечити системну інтеграцію цих компонентів

визначатиме його конкурентні позиції як на внутрішньому, так і на світовому ринках.

За своєю суттю, диджиталізація бізнес-середовища постає детермінованим фактором зміцнення ринкових переваг у сучасній економічній парадигмі. Адаптація цифрових рішень створює можливості для якісної оптимізації операційного циклу, суттєвої мінімізації витрат, персоналізації клієнтського досвіду та проектування принципово нових бізнес-моделей [57].

Для Вінницької області доцільним є секторальний поділ з визначенням рівня впровадження технологій в АПК, переробці та сфері послуг. Вінницька область посідає 4 місце в Україні за індексом цифрової трансформації регіонів у 2024 році [13]. За результатами секторальної диференціації, визначено групи найбільшого впливу цифрова трансформації на розвиток бізнесу:

1. ІТ та цифрові послуги: аутсорсинг, стартапи, SaaS; платформи взаємодії (кластер, хаби).

2. Промисловість (Industry 4.0): автоматизація виробництва (AIM Cluster); цифрові технології у машинобудуванні.

3. Аграрний сектор (AgTech): цифровий моніторинг, GPS, аналітика; платформи управління агробізнесом (частково інтегруються через державні ініціативи).

4. Публічне управління (GovTech): е-сервіси громад; цифрові ЦНАПи, відкриті дані.

5. Освіта та кадри: ІТ-академії, хакатони; інтеграція бізнесу в освіту.

Вінниччина формує системну модель «цифрової регіональної економіки» порівняно з іншими регіонами України, що відображено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Порівняльна характеристика цифрової трансформації регіонів України

Регіон	Ключові цифрові ініціативи / структури	Сильні сторони	Особливості цифрової моделі	Відмінність від Вінницького регіону
Вінницький регіон	Digital Vinnytsia Region, iHUB, IT-кластери	Системна інтеграція бізнесу, влади та освіти; розвиток ТГ; інноваційна інфраструктура	Гібридна модель цифрової трансформації	Базова модель для порівняння
Львівський регіон	Lviv IT Cluster	Висока концентрація IT-компаній; глобальна інтеграція; значні інвестиції	Експортно-орієнтована IT-модель розвитку	Вінниця має збалансовану модель (IT + громади + виробництво)
Київ	Національні цифрові платформи, стартап-екосистема	Висока концентрація стартапів; венчурний капітал; розвинені держсервіси	Центр інновацій та цифрової економіки	Вінниця реалізує децентралізовану цифровізацію територіальних громад
Харків / Дніпро	IT-аутсорсингові компанії, інженерні школи	Сильна технічна освіта; розвиток IT-аутсорсингу	Орієнтація на технічні послуги та інженерію	У Вінниці вища інтеграція з публічним управлінням і громадами
Тернопіль, Кривий Ріг (менші регіони)	Локальні ініціативи цифровізації	Обмежений розвиток стартап-інфраструктури	Фрагментарний розвиток цифрових екосистем	У Вінниці сформована цілісна інституційна екосистема (кластер + хаб + цифрова політика)

Джерело: сформовано автором на основі [24, 30, 145, 148, 156,164]

Отже, Вінницький регіон демонструє модель цифрової трансформації, яка включає: кластеризацію бізнесу (IT + промисловість); цифрові платформи управління (Digital Vinnytsia Region); інноваційні хаби; залучення територіальних громад (ТГ); інтеграцію освіти, бізнесу і влади, у регіонах, де домінує або IT (Львів), або ефект центру (Київ),

Ефективність цифрової трансформації у Вінницькій області проявляється через: зростання продуктивності бізнесу та зниження витрат; активізацію інвестиційної діяльності; створення нових підприємств і робочих місць; підвищення конкурентоспроможності регіону. Економічна оцінка впровадження цифрових технологій підприємництва у Вінницькій області представлена в додатку 3.

Менеджмент підприємницького потенціалу на рівні регіонів виступає засадничим фактором забезпечення тривалого розвитку територій у межах трансформаційних процесів в економіці. Рациональна експлуатація ресурсних можливостей бізнесу стимулює розширення ринку праці, збільшення купівельної спроможності громадян, розбудову інноваційної інфраструктури та поліпшення інвестиційної привабливості територіальних громад. У даній системі координат досягнення вимірюваних соціально-економічних, управлінських та правових результатів стає головним мірилом якості державних рішень, орієнтованих на підтримку приватного сектору.

Соціально-економічна результативність управління цим потенціалом виявляється насамперед у пожвавленні господарської активності області, нарощуванні обсягів валового продукту, зниженні рівня безробіття та загальному зростанні добробуту жителів. Зміцнення позицій малого й середнього підприємництва генерує додаткові вакансії, підтримує конкурентне середовище та допомагає диверсифікувати галузеву структуру регіону. Вагомим аспектом є соціальна місія бізнесу, що дозволяє людям реалізувати свій трудовий потенціал через самозайнятість, особливо у віддалених сільських громадах з низькою діловою динамікою. З огляду на це, грамотне регулювання бізнес-потенціалу має безпосередній вплив на підтримання громадської стабільності та зміцнення економічного захисту регіональних систем.

Сучасні споживачі дедалі частіше обирають бренди, що сповідують екологічну відповідальність, тому інтеграція «зелених» стратегій стає суттєвою перевагою, яка зміцнює репутацію та ринкові позиції фірми.

Водночас перехід на цифрові програми лояльності через мобільні сервіси спрощує взаємодію з клієнтами, позбавляючи потреби у пластикових картках чи паперових купонах. Використання онлайн-інструментів дозволяє якісно аналізувати споживчу поведінку, відкриваючи можливості для персоналізації маркетингу. Загалом, диджиталізація клієнтського досвіду та відмова від фізичних носіїв підкреслюють еко-свідомість компанії, залучаючи прогресивну аудиторію та стимулюючи сталий розвиток. Разом з тим, бізнес формує фундамент регіональної інноваційної екосистеми. Через інвестиції в технології та орієнтацію на цифрові рішення підприємці стають ключовими драйверами модернізації економіки. Високотехнологічні компанії оновлюють виробничі потужності, нарощують продуктивність і створюють високу додану вартість. Це сприяє появі конкурентного середовища, готового до інтеграції у світові ланцюги постачання.

У розрізі цифровізації інфраструктури управління менеджмент бізнес-потенціалу стає критичною вимогою. Диджиталізація прискорює обробку даних, гарантує прозорість, автоматизує прийняття рішень і спрощує вихід на ринки капіталу. Вдале використання ІТ-технологій адаптує бізнес до динамічних змін, скорочує транзакційні витрати та пришвидшує інноваційні цикли. Без повноцінної цифрової трансформації підприємницький потенціал залишається обмеженим, оскільки традиційні методи втрачають дієвість у сучасному мережевому просторі.

Організаційні ефекти управління підприємницьким потенціалом пов'язані зі зміною підходів до стратегічного планування регіонального розвитку. Формується системний механізм підтримки підприємництва, який охоплює інструменти фінансування, пільгового оподаткування, бізнес-освіти, доступу до нових ринків, інкубації та акселерації інноваційних ідей. Такий механізм ґрунтується на міжвідомчій координації.

Ефективний менеджмент підприємницького потенціалу базується на впровадженні моделей багаторівневої кооперації. У цій системі регіональна влада перебирає на себе роль фасилітатора, створюючи сприятливе

середовище для конструктивного діалогу між державним сектором, приватним бізнесом та громадськістю. Безпосередньо в територіальних громадах розгортається мережа інститутів підтримки – від центрів розвитку підприємництва до цифрових хабів, що забезпечують злагоджену комунікацію всіх економічних суб'єктів. Водночас відбувається фундаментальна трансформація управлінської парадигми: перехід від суто адміністративних методів до сервісно-платформного підходу. Це дозволяє акцентувати увагу на підтримці низових ініціатив та залучати підприємців до безпосереднього формування стратегічних рішень.

Інституційна результативність такого управління відображається у суттєвому зміцненні спроможності регіону. Йдеться про оптимізацію регуляторного поля, нівелювання бюрократичних перепон та встановлення прозорих і незмінних правил гри. Ключовим інструментом тут постає диджиталізація дозвільних і контрольних процедур, що робить взаємодію бізнесу з владними структурами більш передбачуваною та відкритою.

Крім того, інституційні зрушення охоплюють сферу ділової етики, стимулюючи розвиток культури відповідальності, інноваційної активності та соціальної місії підприємництва. Посилення ролі громадського сектору в моніторингу регіональної політики сприяє розбудові взаємної довіри. Це, своєю чергою, стає вагомим стимулом для детінізації економічних процесів, спонукає бізнес до участі в суспільно важливих ініціативах та зміцнює соціальну консолідацію всередині регіону.

Вагомим інституційним результатом є також нарощування конкурентних переваг регіону в міжрегіональному та міжнародному просторі. Території, які гарантують системну підтримку бізнесу, демонструють вищу швидкість інтеграції у глобальні господарські мережі, ефективніше залучають капітал та закріплюють за собою репутацію інноваційно відкритих систем. Грамотне регулювання підприємницького потенціалу дозволяє суб'єктам мезорівня кристалізувати власну економічну ідентичність, чітко окреслити

галузеві пріоритети та забезпечити стратегічну ринкову стійкість на тривалу перспективу.

Отже, менеджмент підприємницького потенціалу на рівні регіону генерує комплексні ефекти, що виходять за суто економічні межі, охоплюючи соціальну, управлінську та інституційну площини. Їхня синергія формує фундамент для побудови нової парадигми регіонального поступу, що базується на засадах інклюзивності, стабільності та інноваційного оновлення. У цій структурі диджиталізація стає не просто інструментом автоматизації, а базисом для якісно іншої управлінської моделі, здатної гнучко адаптуватися до сучасних викликів. Створення сприятливого ділового середовища, акцент на технологічному прогресі та стимулювання місцевих ініціатив стануть запорукою зміцнення конкурентоспроможності та досягнення цілей сталого розвитку.

Висновки до розділу 3

У межах дослідження розроблено та аргументовано концептуальну модель стимулювання підприємницького потенціалу на мезорівні. Запропонований підхід має прикладний характер і забезпечує гармонізацію стратегічних цілей територіального поступу з конкретними важелями підтримки бізнес-середовища. Практичне впровадження моделі ґрунтується на синергії зусиль владних структур, академічної спільноти, приватного сектору та громадських інститутів. Такий системний конструкт може бути використаний як методологічна база для проектування регіональних дорожніх карт активізації підприємництва, що враховують специфічні особливості та ресурсну базу конкретних областей.

Встановлено, що результативний менеджмент інноваційних процесів у регіоні виступає потужним каталізатором нарощування бізнес-можливостей. Це стає можливим завдяки комплексному застосуванню методів аналітичного супроводу, оптимізації законодавчого поля та розбудові сталих каналів комунікації між наукою, освітою та виробництвом. Для створення

життєздатного середовища, орієнтованого на генерацію та дифузію новацій, необхідне чітке узгодження стратегічних пріоритетів із відповідними інституційними формами та механізмами їхнього втілення.

Визначено, що напрямми нарощення підприємницького потенціалу регіону є: розвиток елементів інфраструктури підтримки малого й середнього бізнесу; стимулювання населення займатися підприємництвом; удосконалення механізмів забезпечення малих підприємств необхідними ресурсами. Визначено, що цифрове підприємництво є потужним інструментом розвитку підприємницького потенціалу регіонів. Його ефективне використання сприяє активізації економічної діяльності, посиленню інтеграції до глобального цифрового простору, формуванню нових форматів зайнятості та осучаснення трансформації регіональної економіки.

Цифровізація бізнесу в регіональному вимірі вимагає системного, багаторівневого підходу з урахуванням інституційних, соціальних та економічних реалій конкретного регіону. Тільки за умови об'єднання зусиль усіх учасників регіонального ринку можлива повноцінна реалізація потенціалу цифрової економіки для сталого розвитку територій.

Результати дослідження розділу 3 відображено у працях [102,103, 104, 108, 153, 155, 156, 159, 160, 164].

ВИСНОВКИ

Трансформація вимог до побудови дієвої архітектури управління регіональним поступом спричиняє перегляд методологічних засад та практичних інструментів їхнього втілення. Створення результативної системи територіального менеджменту постає фундаментом для якісного нарощування бізнес-можливостей у складних умовах сучасного господарювання.

Підприємницький потенціал трактується як інтегрована сукупність ресурсних активів, потенційних спроможностей та стратегічних резервів, що визначають здатність економічних суб'єктів до ефективного саморозвитку, отримання знань, умінь, мотиваційних чинників, що забезпечують здатність суб'єктів господарювання започатковувати та ефективно вести підприємницьку діяльність в умовах певного регіону. До складу підприємницького потенціалу належать людський капітал, фінансові та матеріально-технічні ресурси, інфраструктура підтримки підприємництва, а також рівень інноваційної та підприємницької ініціативи, які формується на основі визначення формотворчих складових та відображає взаємозв'язок між елементами інституційного та організаційно-економічного забезпечення.

2. Встановлено, що результативність менеджменту підприємницького потенціалу територій є комплексним феноменом, який інтегрує стратегічне планування, інституційну базу, ресурсне забезпечення, інтелектуальні активи та механізми партнерства. Цей процес вимагає від суб'єктів регіонального управління не лише високого професіоналізму, а й концептуального бачення, здатності проектувати нові якісні параметри господарського середовища та оперативно підтримувати бізнес у періоди турбулентності. Саме через активізацію підприємницької ініціативи регіони здобувають можливість зміцнити власну економічну суб'єктність, стабілізувати соціальну сферу та забезпечити фундамент для сталого поступу всієї національної економіки.

3. Для ефективного управління регіональним розвитком та формування умов для зростання підприємництва необхідне застосування сучасного методичного інструментарію. У роботі запропоновано та обґрунтовано методичні засади дослідження підприємницько-орієнтованого інституційного середовища на регіональному рівні, що дозволяє комплексно визначати вплив

інституційних факторів на розвиток бізнесу та створює можливість використання інноваційних підходів в управлінні потенціалом регіонального розвитку, які базуються на адаптивності, інтеграції ресурсів та орієнтації на стале зростання в сучасних соціально-економічних умовах.

4. Доведено, що поєднання оцінювального та управлінського компонентів у межах єдиної методики створює передумови для створення цілісної системи управління підприємницьким потенціалом регіонального розвитку в сучасних умовах. Узагальнення напрямів оцінки підприємницького потенціалу за ключовими складовими: фінансовим, інфраструктурним, інноваційним, трудовим та управлінським дає змогу проведення комплексної оцінки на основі багатовимірних показників з метою отримання об'єктивної картини рівня розвитку підприємницького потенціалу регіону.

5. Державний функціонально-регуляторний вплив визначено провідним чинником у формуванні підприємницького потенціалу, що забезпечує узгодженість нормативно-правової бази, розвиток освітньо-інноваційної інфраструктури та стимулювання економічної активності. Формування сприятливого підприємницького клімату також передбачає створення відповідних соціальних умов, які спрямовуються на утвердження підприємницької культури, що дозволяє не лише активізувати ділову ініціативу, а й забезпечити її сталість в умовах трансформаційної економіки.

6. Дослідженням встановлено, що підприємницьке середовище Вінницької області характеризується високою питомою вагою мікробізнесу, зосередженого у сферах торгівлі, транспорту та ІТ. Аграрний сектор зберігає статус домінуючої галузі регіональної економіки у форматі самозайнятості (ФОП), проте він поки що не охоплює всього розмаїття дрібних бізнес-ініціатив. Диспропорції в розподілі ділової активності між різними секторами підкреслюють необхідність стимулювання сфери послуг, а також науково-технічного та інноваційного сегментів. Поступове зростання малого підприємництва в ІТ-секторі свідчить про високий потенціал цієї галузі для майбутніх регіональних проєктів, особливо в контексті загальної цифровізації економічного простору.

7. Концептуальна модель забезпечення розвитку підприємницького потенціалу на регіональному рівні розроблена з урахуванням стратегічних

пріоритетів розвитку Вінницької області. Обґрунтовано її цільову основу, складові функціонального забезпечення, елементи стимулювання, територіальна децентралізація розвитку, рівень об'єднаних територіальних громад та очікувані результати, до яких належать: зростання кількості суб'єктів підприємництва; активізацію інвестиційних процесів; підвищення рівня зайнятості; зростання інноваційної спроможності бізнесу; посилення експортного потенціалу.

8. У дослідженні доведено, що управління підприємницьким потенціалом на регіональному рівні забезпечує досягнення системних ефектів, які виходять за межі економіки і охоплюють соціальну, організаційну та інституційну сфери. Синергія зазначених чинників закладає основу для нової парадигми регіонального поступу, що базується на інклюзивності, сталості та інноваціях. У цьому розрізі цифровізація постає не просто інструментом оптимізації, а фундаментом якісно іншої управлінської моделі. Вона дозволяє гнучко адаптуватися до викликів середовища та гарантувати стабільну динаміку розвитку територіального підприємництва.

9. Обґрунтовано, що цифровізація бізнесу на регіональному рівні є структурною трансформацією взаємодії всіх учасників регіонального ринку, що передбачає зміну традиційних форм співпраці, способів доступу до ресурсів, каналів комунікації та механізмів створення доданої вартості. Така трансформація охоплює не лише внутрішні процеси підприємств, але й міжсекторну взаємодію, налагодження цифрових платформ між бізнес середовищем, органами влади, освітою, науковими установами та соціумом.

10. Доведено, що управління підприємницьким потенціалом потребує стратегічного бачення, інвестицій у людський капітал, стимулювання інновацій та розбудови міжсекторальної кооперації. Якісне управління має спиратися на механізми смарт-спеціалізації, розвиток публічно-приватного партнерства та зміцнення інституційної інфраструктури підтримки бізнесу. Отже, результативне регулювання підприємницьких ресурсів стає фундаментом для економічного піднесення, підвищення конкурентних позицій регіону та втілення соціально-економічних завдань.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексеева О. В. Підприємництво: сутність та особливості розвитку в аграрній сфері. *Економіка АПК*, 2019, № 10. С.98-106.
2. Андришин В. П. Конкурентоспроможність регіону в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*, 2023. Вип. 56. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-46>
3. Андрійчук О. М. Регіональні інноваційні системи як рушійна сила розвитку підприємницького потенціалу. *Наукові праці Донецького національного технічного університету*, 2023. №1. С.60-67.
4. Аналітичний матеріал «Бізнес-інкубація в Україні – проблеми та перспективи розвитку» URL: <http://www.novekolo.info/ua/news>
5. Біла книга: політика розвитку малого та середнього підприємництва, 2015. К.: Агентство США з міжнародного розвитку (USAID) в рамках Програми «Лідерство в економічному врядуванні». 2015. 32 с.
6. Білоус Н. Г. Індекс інноваційного потенціалу регіону як показник розвитку підприємництва. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Економіка*, 2021. Вип. 2. С. 88-95.
7. Бізнес-кластери: потрійна сила. URL: <http://innovations.com.ua>
8. Бутенко А. І., Сараєва І. М., Лазарева Є. В. Методологічні аспекти визначення підприємницького потенціалу регіону. *Економічні інновації*, 2012. № 51. С. 45-54.
9. Бойко В. П. Державно-приватне партнерство у стимулюванні підприємницького потенціалу територіальних громад. *Економіка та держава*, 2021. №5. 45-52.
10. Бондаренко О. А. Модель оцінки підприємницького потенціалу регіону в умовах невизначеності. *Економіка та управління підприємствами*, 2023. № 2. С. 45-52.
11. Васильченко В. С. Стратегічні напрями активізації підприємницького потенціалу для сталого розвитку регіонів України. *Вісник*

Хмельницького національного університету. Економічні науки, 2021. №6. С. 18-24.

12. Верхоглядова Н. І., Чередніченко О. Д., Стенічева І. Б. Стратегічні важелі регіонального економічного розвитку. *Держава та регіони*. 2010. № 4. С. 29–32.

13. Вінницька обласна рада. Звіт «Мале підприємництво. грудень 2024». URL: <https://vinrada.gov.ua/main.htm>

14. Вінничук Н. Кроки до євроінтеграції: міжнародна співпраця громад Вінниччини. URL: <https://www.u-lead.org.ua/news/627>

15. Волков Г. І. Грантова підтримка та її вплив на активізацію підприємницького потенціалу в умовах війни. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка та менеджмент*, 2024. № 2. С. 78-85.

16. Воронцов, Д. О. Відновлення та розвиток підприємницького середовища в постраждалих регіонах. *Проблеми економіки*, 2024. № 3. С.110-117.

17. Гаврилишин Б. Д. До ефективних суспільств: дороговкази в майбутнє: доп. Римському Клубові. Вид. 3-є, допов. Київ : Унів. вид-во Пульсари, 2009. 248 с.

18. Гаврилюк С. М. Кластеризація економіки як драйвер зростання підприємницького потенціалу. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, 2022. №5. С. 40-47.

19. Головне управління статистики у Вінницькій області. URL: <https://www.vn.ukrstat.gov.ua/>

20. Гончаренко І. Л. Туристичний потенціал регіону як фактор розвитку малого підприємництва. *Туристичний бізнес: теорія і практика*, 2022. № 3. С. 30-37.

21. Гражевська Н.І. Економічні системи епохи глобальних змін: монографія. Київ : Знання, 2008. 431 с.

22. Григоренко О. В. Інноваційні підходи до управління регіональним розвитком: світовий досвід та українські реалії. *Вісник економічної науки України*. 2024. №1. С. 103-108.
23. Григоренко О. М. Механізми стимулювання підприємницької активності в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення. *Економічний вісник Донбасу*, 2024. №2. С.56-62.
24. Григоренко О. М. Цифрова трансформація як чинник підвищення підприємницького потенціалу регіонального розвитку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Економіка*, 2024. Вип.1. С. 78-85.
25. Громади Вінниччини прийняли у себе десятки тисяч переселенців. URL: <https://i-vin.info>
26. Данилишин Б. М., Чернюк Л. Г., Фащевський М. І. та ін. Просторова організація продуктивних сил України: мезо- та макрорегіональний рівень. Вінниця : Книга-Вега, 2007. 495 с.
27. Демченко І. В. (2022). Інноваційні підходи до управління підприємницьким потенціалом в умовах децентралізації. *Проблеми економіки*, 2022. №3. С. 101-108.
28. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021- 2027 роки та план заходів з її реалізації. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/>
29. Державна політика «Зроблено в Україні». URL: <https://madeinukraine.gov.ua/>
30. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
31. Дзюба Л. В. Зелене підприємництво як вектор сталого розвитку регіонів. *Екологічний менеджмент*, 2023. №1. С. 30-37.
32. Дмитришин Л. І., Зварич О. І. Формування концепції економічного розвитку регіонів & регіональна конкурентоспроможність. *Вісник ПНУ. Серія Економіка*. 2020. Вип. 15. С. 7-13
33. Дудченко О. С. Розвиток краудфандингу як альтернативного джерела фінансування підприємницького потенціалу. *Науковий вісник*

Ужгородського торговельно-економічного інституту. Економічні науки, 2023. Вип.4. С. 101-108.

34. Довбенко В., Мельник В. Потенціал і розвиток підприємства. Львів : Вид. нац. ун-ту «Львівська політехніка». 2010. 232 с.

35. Експрес випуск «Фінансові результати діяльності великих та середніх підприємств» за 2024 рік. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/norm_doc/2024/282/282.pdf

36. Єрмаков О. В. Формування та розвиток підприємницького потенціалу малих міст України. *Регіональна економіка, 2020. № 4. С. 63-70.*

37. Єфременко А. П. Оцінка ефективності програм підтримки малого та середнього бізнесу на регіональному рівні. *Регіональна економіка, 2020. №3. С. 60-67.*

38. Жук М. В. Ефективність використання ресурсного потенціалу регіону для розвитку підприємництва. *Проблеми економіки підприємств, 2020. № 2. С.18-24.*

39. Загородній В. І. Вплив інституційного середовища на реалізацію підприємницького потенціалу регіону. *Підприємництво та інновації, 2023. №1. С. 112-119.*

40. Захарченко І. О. Інтелектуальний капітал як ключовий елемент підприємницького потенціалу регіону. *Підприємництво та інновації, 2024. № 2. С.95-102.*

41. Звіт про економічний розвиток Вінницької області 2024. URL: <https://vinrada.gov.ua/main.htm>

42. Зінченко В. А. Управління ризиками при реалізації підприємницького потенціалу в депресивних регіонах. *Економічний вісник Національного технічного університету України «КПІ», 2024. № 1. С. 87-94.*

43. Зуб П. В, Калач Г. М. Цифровізація бізнес-процесів промислових підприємств. *Економіка та суспільство, 2021 Вип. 26. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-52*

44. Іванова К. П. Оцінка впливу державної підтримки на розвиток підприємницького потенціалу в депресивних регіонах. *Економіка і прогнозування*, 2021. № 2. С. 87-94.
45. Інноваційні підходи до регіонального розвитку в Україні: аналіт. доп. / С.О. Біла, Я.А. Жаліло, О.В. Шевченко, В.І. Жук [та ін.]; за ред. С.О. Білої. К.: НІСД, 2011. 80 с.
46. Калашник Р. Б. Діджиталізація управлінських процесів для підвищення підприємницького потенціалу. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*, 2020. № 6. С. 70-77.
47. Карась О. Б. Соціальне підприємництво як інструмент активізації регіонального розвитку. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки*, 2021. № 6. С. 55-62.
48. Кластер «Яблуневий шлях» <https://appleway.org.ua/>
49. Князевич А. О. Ринок інновацій у складі інноваційної інфраструктури країни. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2015. № 3. С. 129-139.
50. Коваль С. Д. Формування сприятливого податкового клімату для розвитку підприємницького потенціалу. *Фінанси України*, 2025. Вип. 1. С. 55-62.
51. Ковальська Л. Л., Оксенюк К. І. Зміст та структура підприємницького потенціалу регіону. *Науковий журнал «Економічний форум»*. 2019. № 2. С. 86-90.
52. Ковальська Л. Л., Оксенюк К. І., Готько Н. М. Підприємницький потенціал регіону: оцінка та напрями нарощення. *Збірник наукових праць «Економічні науки». Серія «Регіональна економіка»*. 2020. № 17(67). С.100-106.
53. Ковальська Л. Л., Оксенюк К. І. Стратегічний потенціал регіону: методика оцінки та механізм нарощення : моногр. Луцьк : РВВ ЛНТУ, 2010. С. 148.
54. Ковальчук В. Г. Цілі та критерії соціально-економічного регіонального розвитку. *Державне будівництво*. URL: <http://nbuv.gov.ua>

55. Ковальчук Н. А. Кластерний підхід до управління підприємницьким потенціалом регіонального розвитку. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Економічні науки*, 2022. №3. С. 30-37.

56. Колісник Д. Ф. Формування сприятливого інвестиційного клімату для реалізації підприємницького потенціалу. *Актуальні проблеми економіки*, 2025. №1. С. 65-72.

57. Коломоєць Є. В. Цифрова трансформація бізнесу як основа підвищення його конкурентоспроможності. *Сталий розвиток економіки*, 2024. № 4(51). С. 72-80.

58. Кононова І. В. Регіональна соціально-економічна система як категорія економічних досліджень. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. Вип.1 (24). С. 269-274.

59. Кравченко П. С. Людський капітал як основа підприємницького потенціалу регіону. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*, 2022. № 5. С. 55-62.

60. Кузьменко Р. С. Роль університетів у розвитку підприємницького потенціалу регіону. *Вища освіта України*, 2022. № 3. С. 112-119.

61. Кулик Є. М. Розвиток агропідприємництва як складова регіонального підприємницького потенціалу. *Аграрна економіка*, 2022. № 4. С. 80-87.

62. Краснокутська Н. Г. Бубенець І. Г. Підприємницький потенціал торговельного підприємства: зміст, особливості та чинники формування. *Науковий вісник Полтавського університету економіки та торгівлі*. № 4 (60), 2013. С. 125-129.

63. Краснокутська Н. Підприємницький потенціал України в порівнянні з країнами ЄС. *Вісник КНТЕУ*, 2010. №1. С.25-33.

64. Лісогор Л. С., Нестеренко В. В. Формування та реалізація трудового потенціалу регіонів та громад як основа забезпечення їх сталого розвитку. *Економіка і організація управління*, 2020. № 2(38). С. 20-30.

65. Лещенко В. В. Залучення іноземних інвестицій для стимулювання підприємницького потенціалу регіону. *Інвестиції: практика та досвід*, 2023. № 2. С. 25-32.
66. Лещух І. В. Інноваційний потенціал регіону: домінантні характеристики. *Науково-виробничий журнал «Інноваційна економіка»*, 2019. №7-8. С.97-103.
67. Лісогор Л. С., Нестеренко В. В. Формування та реалізація трудового потенціалу регіонів та громад як основа забезпечення їх сталого розвитку. *Економіка і організація управління*, 2020. № 2(38). С. 20-30.
68. Лисенко К. В. Інформаційні технології та їх вплив на формування підприємницького потенціалу. *Комунальне господарство міст*, 2023. № 1. С. 22-28.
69. Лисиця М. А. Роль територіальних громад в управлінні підприємницьким потенціалом на місцевому рівні. *Інвестиції: практика та досвід*, 2023. № 1. С. 22-28.
70. Мадзігон В. Історичний розвиток підприємництва та основні функції підприємництва. *Молодь і ринок*, 2012. № 2 (85). С. 46-52.
71. Мазур Р. О. Методичні підходи до формування регіональних програм розвитку підприємницького потенціалу. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*, 2020. № 3. С. 98-105.
72. Марченко Н. М. Оцінка інфраструктурної забезпеченості для розвитку підприємницького потенціалу регіону. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*, 2020. №4. С. 70-77.
73. Мезенцев К. В., Підгрушний Г. П., Мезенцева Н. І. Регіональний розвиток в Україні: суспільно-просторова нерівність і поляризація: Монографія. К.: ДП «Прінт Сервіс», 2014. 132 с.
74. Мельник В. І. Науково-інноваційна складова реалізації механізмів стратегічного управління. Науковий простір України: сучасні виклики та загрози: зб. матер. Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю, м. Вінниця, 20-21 жовтня 2022 р.: у 2-х т. Т.1. Ч.2. / За заг. ред. В.І. Мельник. Тернопіль: Крок, 2022. 171 с.

75. Мельник В. І., Мазур В. Г., Мазур Ю. С. Цифровізація як інноваційний підхід до реалізації управління соціально-економічними системами. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*, 2022. Вип. 1 (59). С.35-40.

76. Мельник Л. Г., Карінцева О. І., Калініченко Л. Л., Харченко М. О., Тарасенко С. В. Цифрова трансформація бізнес-процесів в Україні: кращі практики вітчизняного бізнесу та сучасні виклики. *Mechanism of an Economic Regulation*, 2024. № 2 (104). С. 54-60.

77. Мігай Н. Б. Підприємницький потенціал як стратегічний резерв підвищення регіональної конкурентоспроможності. *Причорноморські економічні студії*, 2018. Вип. 30-1. С.155-159.

78. Міценко Н., Кумечко О. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, структура, стратегія використання. *Науковий вісник НЛТУ України*, 2010. Вип. 20. С. 193-198.

79. Миргородська А. П. Розкриття сутності поняття «підприємницький потенціал» та його роль в потенціалі підприємства. *Економіка та управління*, 2011. № 5. С. 144-149.

80. Мосумова А. К., Селезньова Г. О., Гагарінов О. В. Цифровізація бізнесу: міжнародний досвід. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024 . Том 9. № 2. С. 323-328.

81. Морозов О. С. Стратегічне планування розвитку підприємницького потенціалу на місцевому рівні. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*, 2020. № 4. С. 115-122.

82. Мочерний С. В. Методологія економічного дослідження: монографія. Львів : Світ, 2001. 416 с.

83. Національна економічна стратегія 2030. Міністерство культури та інформаційної політики України. Центр економічного відновлення. Матеріали для обговорення. URL: <https://mkip.gov.ua/news/5383>

84. Нестеренко Г. О. Формування мережевих структур у розвитку підприємницького потенціалу регіону. *Науковий вісник Міжнародного*

гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент, 2024. № 2. С. 133-140.

85. Нікітін С. В. Екосистеми підприємництва як інструмент активізації регіонального потенціалу. *Вісник Донецького національного університету імені Василя Стуса. Серія: Економічні науки*, 2024. № 4. С. 70-77.

86. Олійник Л. Б. Розвиток підприємницької культури як складової регіонального підприємницького потенціалу. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Економіка і менеджмент*, 2021. № 4. С. 133-140.

87. Олійник Л. В. Стратегічні напрями управління ресурсним потенціалом підприємства. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського*. 2017. Вип.19. С.214-217.

88. Остапенко Л. Г. Система показників оцінки підприємницького потенціалу регіонального розвитку. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Економіка і менеджмент*, 2024. № 3. С. 145-152.

89. Офіційний веб сай Вінницької обласної військової адміністрації. <https://www.vin.gov.ua/>

90. Офіційний сайт Головного управління статистики у Вінницькій області. URL: vn.ukrstat.gov.ua

91. Офіційний сайт Державної податкової служби України. URL: <https://tax.gov.ua/>

92. Офіційний сайт Міністерства економіки України. Зроблено в Україні: Розширюємо можливості українського бізнесу. URL: <https://me.gov.ua/>

93. Орлов П.М. Особливості підтримки малого та середнього підприємництва в умовах децентралізації. *Публічне управління та адміністрування*. 2024. № 3. С. 88-95.

94. Павленко С. Г. Механізми підтримки малого та середнього бізнесу як чинники розвитку підприємницького потенціалу. *Економіка: реалії часу*, 2021. № 5. С. 75-82.

95. Павлов Ю. В. Управління розвитком стартапів як елемент підвищення підприємницького потенціалу регіону. *Економіка і прогнозування*, 2021. № 3. С. 90-97.

96. Півторак В. С. Інституціональні особливості розвитку аграрного підприємництва. *Економіка АПК*. 2012. № 8. С.139- 143.

97. Петренко В. О. Вплив екологічних чинників на формування та реалізацію підприємницького потенціалу регіону. *Економічний простір*, 2025. № 1. С. 40-47.

98. Петрович Й. М., Захарчин Г. М., Теребух А. А. Організація підприємництва в Україні : навч. посіб. Львів : Оскар. 2000. 320 с.

99. Погріщук Б. В., Мельник В. І., Добіжа Н. В. Підприємницький потенціал розвитку аграрної сфери. *Науковий журнал «Академічний огляд»*. 2023. № 2(59). С. 65-75.

100. Погріщук Б. В., Погріщук О. Б., Щербич В. В. Регіональний економічний потенціал: принципи формування та перспективи розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*, 2024. № 22. С.42-47.

101. Погріщук Б. В., Ткачук О. І., Щербич В. В. Продовольча безпека та конкурентоспроможність вітчизняної сільськогосподарської продукції. Продовольча безпека України в умовах післявоєнного відновлення: глобальні та національні виміри. Міжнародний форум : доповіді учасників міжнародної науково-практичної конференції, 30-31 травня 2024 р., м. Миколаїв: МНАУ, 2024. С.223-226.

102. Погріщук Б. В., Щербич В. В. Інноваційний потенціал регіонального розвитку в концепції циркулярної економіки. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Економічні науки»*, 2022. № 2 (60). С. 78 -84.

103. Погріщук Б. В., Щербич В. В. Інноваційно-інтегрований підхід до управління підприємницьким потенціалом регіонального розвитку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Економічні науки»*, 2023. Вип.2 (62) С. 90-94.

104. Погріщук Б. В., Погріщук О. Б., Щербич В. В., Мельник Ю. О. Управління інноваційним потенціалом аграрного сектору у забезпеченні сталого розвитку. *Економічний аналіз*. ЗУНУ, 2025. Т. 35. № 3. С. 386-394. <http://econa.org.ua/index.php/econa/ubmissions> <http://doi.org/10.35774/econa>
105. Погріщук О. Б., Щербич В. В. Методологічні аспекти стратегічного управління економічним розвитком на регіональному рівні. Електронний журнал «Ефективна економіка», 2025. № 5. <https://www.nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/6545/6638>
106. Погріщук О. Б., Щербич В. В. Оцінка економічного потенціалу в управлінні бізнесом. Стан і перспективи розвитку обліково-інформаційної системи в Україні. : матер. VII Міжнар. наук.-практ. конф., м. Тернопіль, 26-27 вересня 2024 р. <https://dspace.wunu.edu.ua/>
107. Погріщук О. Б., Щербич В. В. Теоретико-методологічні засади формування економічного потенціалу на регіональному рівні. The 9th International scientific and practical conference “Perspectives of contemporary science: theory and practice” (October 14-16, 2024) SPC “Sci-conf.com.ua”, Lviv, Ukraine. 2024. С.1231-1237.
108. Погріщук Б. В., Щербич, В. В., Погріщук, О. Б., Трачук, О. І. Інструменти маркетингового забезпечення продовольчої безпеки регіону. *Вісник соціально-економічних досліджень*. ОНЕУ. 2024. № 1-2 (88-89). С. 35-46.
109. Приходченко Т. А. Аналіз сучасного регіонального розвитку в Україні. *Економіка та держава*. 2018. № 5. С. 43–47.
110. Про засади державної регіональної політики. Закон України № 156-VIII від 05.02.2015 р. Відомості Верховної Ради, 2015. № 13. ст.90. Документ 156-VIII, чинний, поточна редакція. Редакція від 01.01.2025, підстава - 4059-IX
111. Про затвердження Порядку розроблення Державної стратегії регіонального розвитку України і плану заходів з її реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених Стратегії і плану заходів. Постанова Кабінету міністрів України № 931 від 11

листопада 2015 р. із змін., внесеними згідно з Постановою Кабінету міністрів України № 959 від 14.11.2018. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>

112. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки. Постанова КМУ № 695 від 5 серпня 2020 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF>

113. Про особливості стимулювання регіонального розвитку. Проект закону України № 5649 від 10.06.2021 р. URL: <https://www.minregion.gov.ua/base-law/grom-convers/elektronni-konsultatsiyi-z-gromadskistyuu/proekt-zakonu-ukrayiny-pro-osoblyvosti-stymulyuvannya-regionalnogo-rozvytku/>

114. Про схвалення концепції створення кластерів в Україні. URL: http://www.ligazakon.ua/news_old/ga012109.html.

115. Програма «U-LEAD з Європою». URL: <https://www.uead.org.ua/>

116. Раєвська О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія. Харків : ІНЖЕК, 2006. 496 с.

117. Рекомендації Міжнародної науково-практичної конференції «Кластеризація – вагомий фактор підвищення конкурентоспроможності економіки України». URL: <http://ucluster.org/>

118.

Релоковані підприємства. Суспільне. Вінниця. URL: <https://vn.suspilne.media>

120. Рибачук Т. І. Розвиток інфраструктури підтримки підприємництва в умовах децентралізації. *Теорія та практика державного управління*, 2023. № 1. С. 45-52.

121. Розвиток малого і середнього бізнесу. URL: <http://invest.mk.gov.ua/uk/rozvytok-pidpriemnytstva>

122. Романова Л. І. Зарубіжний досвід управління підприємницьким потенціалом та можливості його застосування в Україні. *Глобальні та національні проблеми економіки*, 2023. № 3. С. 50-57.

123. Савчин І. З. Концепції та теорії регіонального розвитку в контексті взаємовідносин «регіон-країна». *Український журнал прикладної економіки*, 2016. Том 1. № 4. С.101-108.
124. Савчук А. С. Оптимізація державної політики щодо стимулювання підприємницького потенціалу регіонів. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*, 2022. № 2. С. 85-92.
125. Седельніков К.К. Теоретичні основи формування конкурентоспроможної регіональної політики. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування, 2024. № 2. С.115-119.
126. Свиридов П. О. Вплив міграційних процесів на формування трудового та підприємницького потенціалу регіонів. *Демографія та соціальна економіка*, 2022 (2). С. 65-72.
127. Стратегія збалансованого регіонального розвитку Вінницької області на період до 2027 року. URL: <https://vinrada.gov.ua/main.htm>
128. Сидоренко І. П. Вплив демографічних чинників на формування та реалізацію підприємницького потенціалу регіону. *Демографія та соціальна економіка*, 2022. № 1. С. 40-47.
129. Склярець Д. В. Напрями удосконалення інституційного середовища формування та функціонування регіональних ринків продовольства. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*, 2013. № 25(1). С. 42-53.
130. Стец І. Потенціал і розвиток підприємства : навч. посібник. Тернопіль: Економічна думка, 2010. 674 с.
131. Собко О. М., Крисоватий І. А. Оцінювання впливу інтелектуального потенціалу на розвиток інноваційного підприємництва в Україні. Збірник наукових праць «*Економічний аналіз*». 2021. Том. 31, № 2. С. 62–69.
132. Тимченко Б. В. Корпоративна соціальна відповідальність як стимул розвитку підприємницького потенціалу. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*, 2024. № 4. С. 85-92.

133. Тищенко А. Д. Застосування методів проектного менеджменту в управлінні підприємницьким потенціалом регіону. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка та менеджмент*, 2024. № 4. С. 100-107.
134. Ткаченко І. Р. Соціально-економічні аспекти управління підприємницьким потенціалом сільських територій. *Аграрна економіка*, 2023. № 3. С. 50-57.
135. Ткачук А., Третяк Ю., Лукеря І. Державна регіональна політика 2023: бути чи не бути? URL: <https://zn.ua/ukr/internal/derzhavna-rehionalna-politika-2023-buti-chi-ne-buti.html>
136. У Вінниці малий і середній бізнес отримуватиме компенсації за встановлення відновлюваних джерел енергії. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3768765>
137. У Вінниці компенсуватимуть витрати на обладнання для сонячних станцій у 2025 році. URL: <https://www.myvin.com.ua/news/35778>
138. Удовиченко С. В. Формування регіональних бізнес-інкубаторів та акселераторів. *Проблеми розвитку зовнішньоекономічних зв'язків та залучення іноземних інвестицій: регіональний аспект*, 2021. № 3. С. 78-85.
139. Усенко Д. С. Забезпечення інвестиційної привабливості регіону через розвиток підприємницького потенціалу. *Фінанси України*, 2020. № 10. С.75-82.
140. Федорова Г. В. Роль інноваційного підприємництва у підвищенні конкурентоспроможності регіону. *Економіка розвитку*, 2024. № 2. С. 105-112.
141. Філіпчук Р. А. Моніторинг та оцінка ефективності управління підприємницьким потенціалом регіонального розвитку. *Проблеми розвитку зовнішньоекономічних зв'язків та залучення іноземних інвестицій: регіональний аспект*, 2021. С. 98-105.
142. Фіщук В., Матюшко В., Чернев Є. Україна 2030Е – країна з розвинутою цифровою економікою. Український інститут майбутнього. 2020. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoju.html>.

143. Хачатрян В. В., Богацька Н. М. Змістовні особливості категорії «підприємницький потенціал» в умовах євроінтеграції та глобалізації. *Глобальні та національні проблеми економіки*, 2016. Вип. 13. С. 98-100.
144. Хоменко М. Л. Розвиток креативних індустрій як складової підприємницького потенціалу регіону. *Культура і сучасність*, 2023. № 1. С. 60-67.
145. Цифрова трансформація промислового менеджменту у контексті викликів, можливостей та змін : монографія / за ред. д.філософ.н., проф. В. Г. Воронкової, д.е.н.; проф. Н. Г. Метеленко. Львів – Торунь : Liha-Pres, 2024. 592 с.
146. Чаленко Д.А., Чаленко О.Д. Про невизначеність поняття «потенціал» в економічних дослідженнях. *Економіка України*. 2012. № 5. С. 32-40.
147. Череп О. Г., Дашко І. М., Бехтер Л. А., Підлісний Р. О. Переваги та виклики цифровізації економіки України. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 1. С. 131-135.
148. Чміль Г. Л. Цифровізація діяльності суб'єктів споживчого ринку: можливості та загрози. *Вісник ХНУ ім. В.М. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країзнавство. Туризм»*. 2021. Вип.13. С.124-141.
149. Чумак В. Ф. Освітній потенціал та його роль у розвитку підприємницької активності в регіоні. *Вища освіта України*, 2023. № 2. С. 35-42.
150. Чухно І. А. Інноваційні підходи в управлінні регіональним розвитком. Теорія та практика державного управління, 2015. Вип. 1. С. 165-170.
151. Швець О. С. Інтеграція України в світову економіку та її вплив на підприємницький потенціал регіонів. *Формування ринкових відносин в Україні*, 2020. Вип.11. С. 35-42.

152. Шевчук Л. В. Методологічні засади оцінки синергетичного ефекту від інтеграції підприємницького потенціалу регіонів. *Проблеми системного підходу в економіці*, 2021. № 4. С. 11-18.

153. Шелест Т. М. Ефективність інноваційно-орієнтованого розвитку суб'єктів господарювання в умовах цифрових трансформацій. *Вісник ХНУ ім. В.М. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країзнавство. Туризм»*, 2021. Вип.13. С.135-141.

154. Щербич В. В. Підприємницький потенціал регіонального розвитку. *Науковий простір України: сучасні виклики та загрози*: зб. матер. Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю, м. Вінниця, 20-21 жовтня 2022 р.: у 2-х т. Т.1. Ч.2. / За заг. ред. В.І. Мельник. Тернопіль: Крок, 2022. 171 с., С.168-170.

155. Щербич В. В. Структурні компоненти потенціалу регіонального розвитку. *Актуальні питання економіки, фінансів, менеджменту та права в сучасних умовах*: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Рівне, 10 січня 2023 р.). Рівне: ЦФЕНД, 2023. 83 с. С.26-27.

156. Щербич В. В., Погріщук О.Б. Теоретико-методологічні засади формування економічного потенціалу на регіональному рівні. The 9th International scientific and practical conference “*Perspectives of contemporary science: theory and practice*” (October 14-16, 2024) SPC “Sci-conf.com.ua”, Lviv, Ukraine. 2024. С.1231-1237.

157. Щербич В. В., Погріщук Б.В., Ткачук О.І. Продовольча безпека та конкурентоспроможність вітчизняної сільськогосподарської продукції. *Продовольча безпека України в умовах післявоєнного відновлення: глобальні та національні виміри*. Міжнародний форум : доповіді учасників міжнародної науково-практичної конференції, 30-31 травня 2024 р., м. Миколаїв: МНАУ, 2024. С.223-226. DOI 10.31521/978-617-7149-78-0-70

158. Щербич В. В., Погріщук Б.В., Трачук О.І. Маркетинговий потенціал економічного розвитку підприємства. *Сучасні пріоритети розвитку науки та суспільства*: зб. матер. Всеукр. наук.- практ. конф., м.

Вінниця, 11-12 квітня 2024 року: у 2-х т. Т.1. Ч.1. / За заг. ред. В.І. Мельник. Тернопіль: Крок, 2024. С.30-33.

159. Щербич В. В., Погріщук О.Б. Оцінка економічного потенціалу в управлінні бізнесом. Стан і перспективи розвитку обліково-інформаційної системи в Україні. : матер. VII Міжнар. наук.-практ. конф., м. Тернопіль, 26-27 вересня 2024 р. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/>

160. Щербич В. В., Погріщук Б.В. Підприємницький потенціал у забезпеченні економічного відновлення. *Актуальні питання розвитку науки, економіки та соціуму в умовах війни та повоєнного відновлення*: зб. матер. Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю, м. Вінниця, 16-17 жовтня 2025 р.: у 2-х т. Т.1. Ч.1. / За заг. ред. В.І. Мельник. Тернопіль: Крок, 2025. С.9-12.

161. Borys Pohrishchuk, Sergiy Nadvynychnyu, Natalia Dobizha, Volodymyr Shcherbych, Oleg Pohrishchuk. Innovative Priorities for the Development of Integrated Forms of Entrepreneurship at the Regional Level. (Інноваційні пріоритети розвитку інтегрованих форм підприємництва на регіональному рівні). WSEAS Transactions on Environment and Development, ISSN / E-ISSN: 1790-5079 / 2224-3496, Volume 19, 2023, Art. №22, p.254-261.

162. Digital Compass 2030: the European way for the Digital Decade. European Commission. URL: https://ec.europa.eu/digitalcompass-2030_en.pdf.

163. European Association for Local Democracy. Alda Europe. alda-europe.eu.

164. International Renaissance Foundation. Co-creators of change: how non-governmental organizations are preparing Ukraine for the EU. URL: irf@irf.ua.

165. Lytvyn L., Hryhoruk, A., Orlova, V., Shcherbych, V., Serhieieva, O., Riabtsev, G. Entrepreneurship in the Era of the Digital Economy. Neuroeconomic Aspect. BRAIN. Broad Research in Artificial Intelligence and Neuroscience, 2023. 14(4), 228-241. <https://doi.org/10.18662/brain/14.4/502>

166. Made in Ukraine. Three new «made in Ukraine» offices open in vinnycia oblast. <https://www.undp.org/>

167. North Douglas. Institutions, institutional change, and economic performance, 1997. 180 p.

168. Europe & eurasia, democratic governance, anti-corruption & ethics, economic empowerment, business advocacy. URL: <https://www.cipe.org/projects/eastern-europe/>

169. Post J. E. Preston L. E, Sachs S. Managing the extended enterprise: The new stakeholder view. California Management Review. 2002. № 45 (1). P. 5-28.

170. Schumpeter J. A. Essays on entrepreneurs, innovations, business cycles, and the evolution of capitalism. Transactions Publishers, 1991. 341 p.

171. Porter M. E., Kramer M. R. Strategy and Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press, 2011.

172. ProAgro Grop. ProAgro Information Company. Профіль бізнесу. URL: <https://latifundist.com/kompanii/2094-proagro-information-company>

173. Ukraine and UNDP. Integrated development solutions driven by country priorities and UNDP's new Strategic Plan. <https://www.undp.org/ukraine/our-focus>

174. Winter D. What Is Entrepreneurship? Get Started as an Entrepreneur (2024). Shopify, 2023. URL: <https://www.shopify.com/blog/what-is-entrepreneurship>

175. World Economic Forum, Amway, Center for Economic Recovery. URL: <https://www.weforum.org/>

ДОДАТКИ

СПИСОК НАУКОВИХ ПРАЦЬ

Щербича Володимира Васильовича

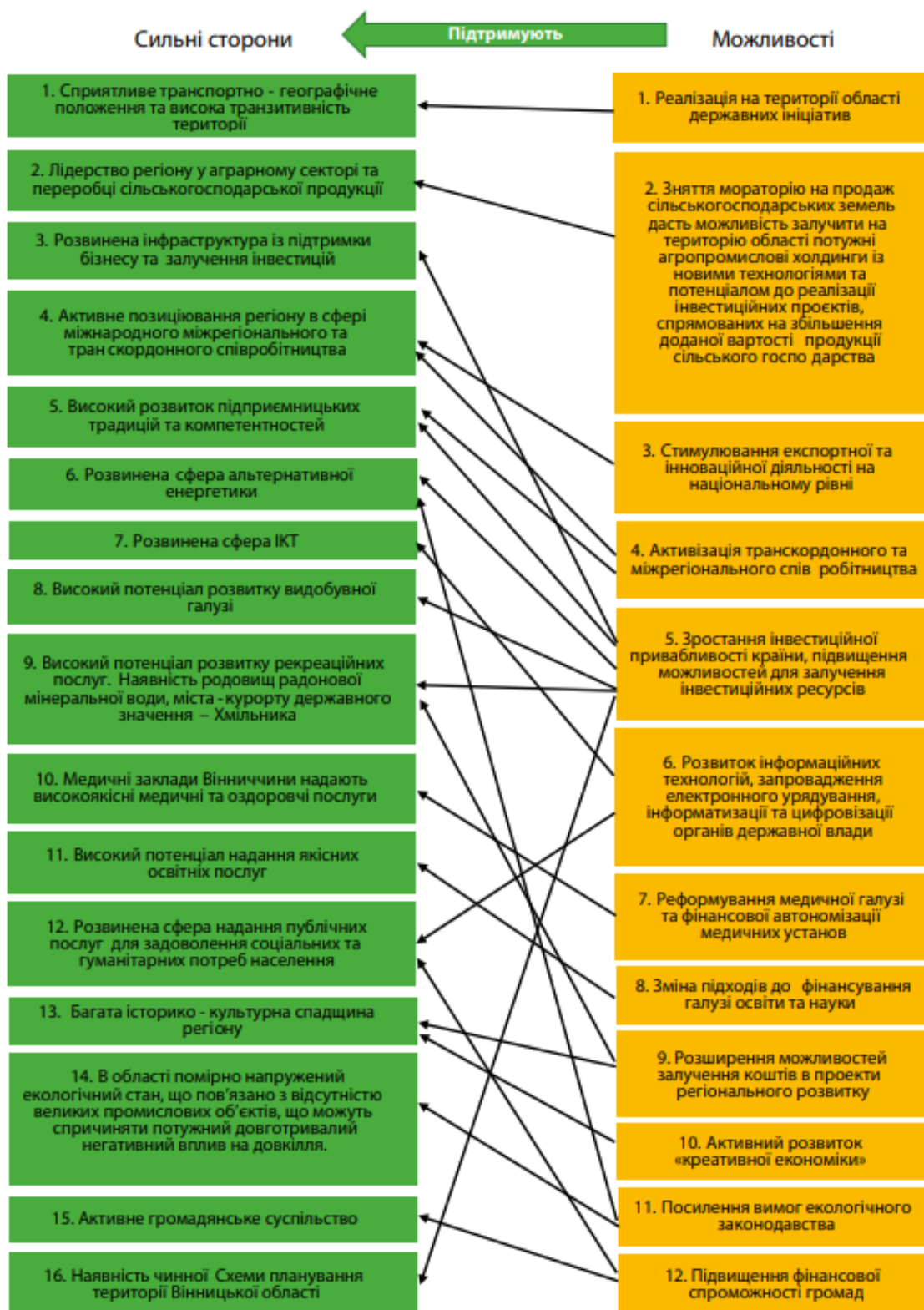
№ п/п	Назва	Вихідні дані	Обсяг друк.арк.	Співавтори
1	2	3	4	5
Статті у наукових періодичних виданнях інших держав, включених до міжнародних наукометричних баз даних				
1.	Innovative Priorities for the Development of Integrated Forms of Entrepreneurship at the Regional Level. (Інноваційні пріоритети розвитку інтегрованих форм підприємництва на регіональному рівні)	<i>WSEAS Transactions on Environment and Development</i> , ISSN / E-ISSN: 1790-5079 / 2224-3496, Volume 19, 2023, Art. №22, p.254-261. DOI: 10.37394/232015.2023.19.22	1/0,2	Borys Pohrishchuk, Sergiy Nadvynychny, Natalia Dobizha, Oleg Pohrishchuk
2.	Entrepreneurship in the Era of the Digital Economy. Neuroeconomic Aspect (Підприємництво в епоху цифрової економіки. Нейроекономічний аспект)	<i>BRAIN. Broad Research in Artificial Intelligence and Neuroscience</i> , 2023. 14(4), 228-241. https://doi.org/10.18662/brain/14.4/502	1/0,2	Lytvyn L., Hryhoruk, A., Orlova, V., Serhieieva, O., Riabtsev, G.
Статті у наукових фахових виданнях України, включених до міжнародних наукометричних баз даних				
3.	Інноваційний потенціал регіонального розвитку в концепції циркулярної економіки	<i>Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Економічні науки»</i> , 2022. № 2 (60). С. 78 - 84. https://doi.org/10.24144/2409-6857.2022.2(60).78-84 .	0,8/0,4	Погріщук Б.В.
4.	Інноваційно-інтегрований підхід до управління підприємницьким потенціалом	<i>Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Економічні науки»</i> ,	0,9/0,45	Погріщук Б.В.

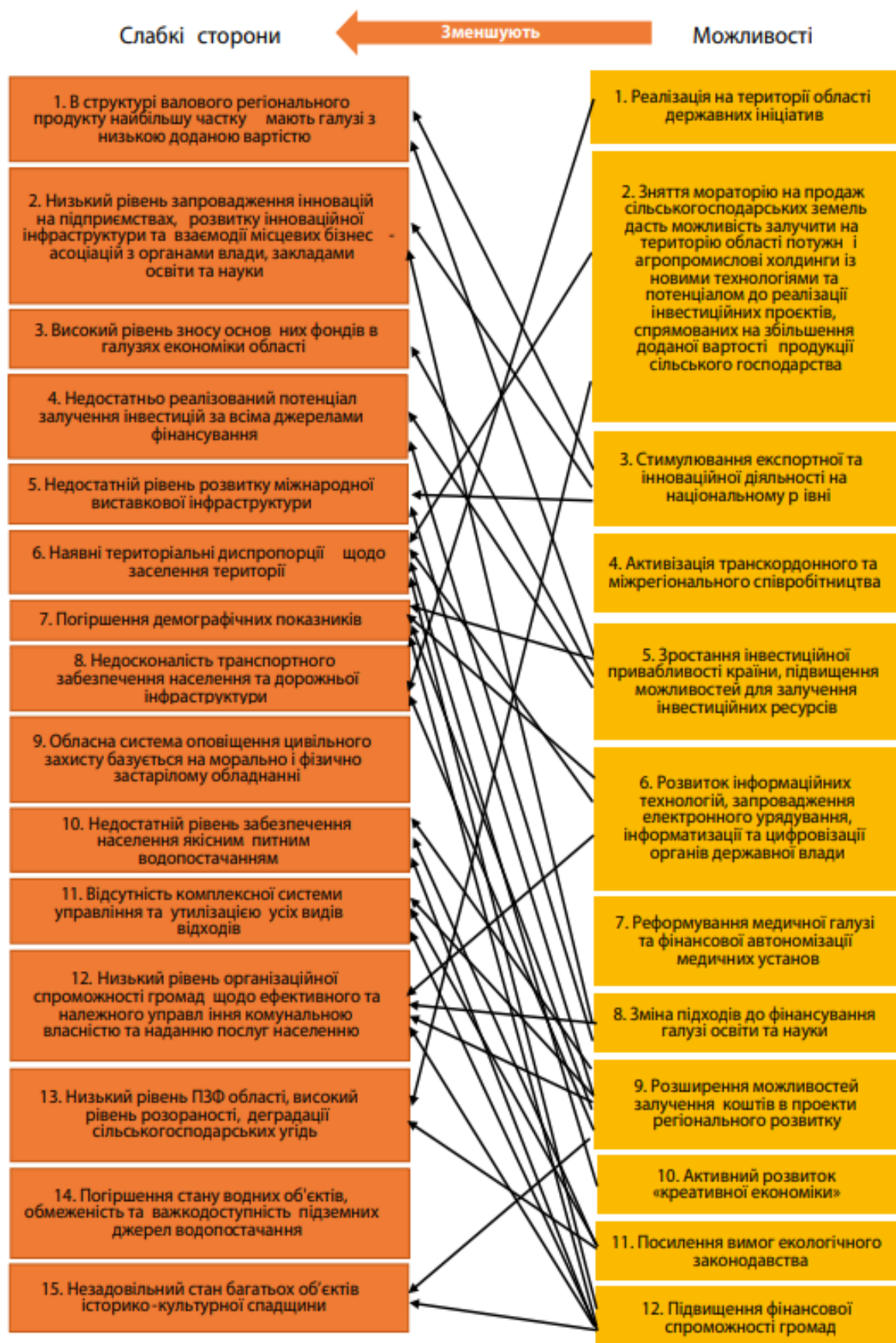
	регіонального розвитку	2023. Вип.2 (62) С. 90-94. https://doi.org/10.24144/2409-6857.2023.2(62).90-94 .		
5.	Інструменти маркетингового забезпечення продовольчої безпеки регіону	<i>Вісник соціально-економічних досліджень</i> . ОНЕУ. 2024. № 1-2 (88-89). С. 35-46. https://doi.org/10.33987/vsed.1-2(88-89).2024.35-46	0,8/0,3	Погріщук Б.В., Погріщук О.Б., Трачук О. І.
6.	Регіональний економічний потенціал: принципи формування та перспективи розвитку	<i>Інвестиції: практика та досвід</i> . 2024. № 22. С.42-47. https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.22.42	0,9/0,3	Погріщук Б.В., Погріщук О.Б.
7.	Методологічні аспекти стратегічного управління економічним розвитком на регіональному рівні	<i>Електронний журнал «Ефективна економіка»</i> , 2025. № 5. https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/6545/6638 http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.5.92	0,9/0,45	Погріщук Б.В.
8.	Управління інноваційним потенціалом аграрного сектору у забезпеченні сталого розвитку	<i>Економічний аналіз ЗУНУ</i> . 2025. Т.35. № 4. С. 386-394. http://econa.org.ua/index.php/econa/submissions http://doi.org/10.35774/econa	1/0,25	Погріщук Б.В., Погріщук О.Б., Мельник Ю.О.
Статті в збірниках матеріалів конференцій та тези доповідей				
9.	Структурні компоненти потенціалу регіонального розвитку	Актуальні питання економіки, фінансів, менеджменту та права в сучасних умовах: зб. тез доповідей міжнародної	0,2	-

		науково-практичної конференції, м. Рівне, 10 січня 2023 р.). Рівне: ЦФЕНД, 2023. 83 с., С.26-27. https://cfend.org.ua/content/uploads/2023		
10.	Підприємницький потенціал регіонального розвитку	Науковий простір України: сучасні виклики та загрози: зб. матер. Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю, м. Вінниця, 20-21 жовтня 2022 р.: у 2-х т. Т.1. Ч.2. / За заг. ред. В.І. Мельник. Тернопіль: Крок, 2022. 171 с., С.168-170. http://www.vie.vin.ua/scientificspaceofUkraine/uploads/2022	0,2	-
11.	Продовольча безпека та конкурентоспроможність вітчизняної сільськогосподарської продукції	Продовольча безпека України в умовах післявоєнного відновлення: глобальні та національні виміри. Міжнародний форум : доповіді учасників міжнародної науково-практичної конференції, м. Миколаїв, 30-31 травня 2024 р., Миколаїв: МНАУ, 2024. С.223-226. DOI 10.31521/978-617-7149-78-0-70	0,3/0,2	Погріщук Б.В., Трачук О.І.
12.	Маркетинговий потенціал економічного розвитку підприємства.	Сучасні пріоритети розвитку науки та суспільства: зб. матер. Всеукр. наук.-практ. конф., м. Вінниця, 11-12 квітня 2024 року: у 2-х т. Т.1. Ч.1. / За заг. ред. В.І. Мельник.	0,2/0,1	Погріщук О.Б., Трачук О.І.

		Тернопіль: Крок, 2024. С.30-33.		
13.	Оцінка економічного потенціалу в управлінні бізнесом	Стан і перспективи розвитку обліково-інформаційної системи в Україні. : матер. VII Міжнар. наук.-практ. конф., м. Тернопіль, 26-27 вересня 2024 р. http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/52134	0,2/0,1	Погріщук О.Б.
14.	Теоретико-методологічні засади формування економічного потенціалу на регіональному рівні	The 9th International scientific and practical conference «Perspectives of contemporary science: theory and practice» Lviv, October 14-16, 2024. SPC «Sci-conf.com.ua», Lviv, Ukraine. 2024. С.1231-1237. https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2024/10/PERSPECTIVES-OF-CONTEMPORARY-SCIENCE-THEORY-AND-PRACTICE-14-16.10.2024.pdf	0,2/0,1	Погріщук О.Б.
15.	Підприємницький потенціал у забезпеченні економічного відновлення	Актуальні питання розвитку науки, економіки та соціуму в умовах війни та повоєнного відновлення: зб. матер. Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю, м. Вінниця, 16-17 жовтня 2025 р.: у 2-х т. Т.1. Ч.1. / За заг. ред. В.І. Мельник. Тернопіль: Крок, 2025. С.9-12. http://www.vie.vin.ua	0,3/0,2	Погріщук Б.В.

SWOT-МАТРИЦЯ ВІННИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ





Аналіз ІТ-сектору Вінницької області

Кількість ІТ-ФОПів та компаній

Станом на 2024 рік налічується 9 775 ФОПів та 644 юридичних осіб, зареєстрованих за ІТ-КВЕДами.

За останні три роки кількість ІТ-компаній (юридичних осіб) зросла на 47%, у той час як загальна кількість ІТ-ФОПів зменшилася на 2,3% – через формалізацію бізнесмоделей.

Податкові надходження

За три роки податки від ІТ-ФОПів зросли на 62%, а від ІТ-компаній – на 105%. Це свідчить про значний економічний вплив галузі на регіональний бюджет.

Кількість ІТ-спеціалістів

У регіоні працює близько 11 000 ІТ-фахівців, що складає приблизно 2 % від загальної кількості айтівців в Україні. Вінниця входить до топ-6 за кількістю ІТ-спеціалістів в країні й випереджає за цим кілька більших міст dou.ua.

Якість фахівців та структура

Середній вік айтівців – 31–40 років; приблизно 40 % – жінки vn.20minut.ua.

Понад 90 % – це технічні фахівці: програмісти, QA, дизайнери, зокрема більшість працює в аутсорсингу (46 %), аутстафінгу (18 %) та продуктових компаніях (32 %).

Інфраструктура та екосистема

У регіоні функціонують понад 150 ІТ-компаній, у тому числі 11, що входять у ТОП-50 України. Існує активна Вінницька ІТ-Асоціація, яка представляє понад 150 компаній, організовує напрацювання для влади та проводить ринкову аналітику. Розвинена мережа підготовки кадрів: ВНТУ, коледжі, ІТ-школи, щорічні конференції (наприклад, Vinnytsia.JS).

Основні підприємства-релоканти у Вінницькій області

№	Назва/початкова локація	Галузь	Характеристика
1.	ПРАТ «Укпостач» (Харківська обл.)	Холодильне обладнання	Виробник холодильної техніки
2.	ТОВ «Сталекс» (Харківська обл.)	Манікюрні інструменти	Лідер у beauty-сфері, перевіз близько 50 вантажів із обладнанням
3.	ТОВ «Лайфмет» (Харківська обл.)	Торгівля відходами	Логістика/утилізація відходів
4.	ТОВ «Контакт» (Донецька обл.)	Машинобудування	Виробництво металевих контейнерів, бочок тощо
5.	ПАТ «Горіхово-спеціальне підприємство» (Чернігівська обл.)	Харчова промисловість	Переробка горіхів та спецій
6.	ТОВ «Anabel Arto»	Швейна марка	Виробництво одягу
7.	ТОВ «Грація»	Швейне виробництво	Пошиття білизни
8.	ТОВ «Varlinek»	Підлогові покриття	Виробництво паркету, ламінату
9.	ДП «Електричні системи»	Електротехніка	Виробництво електросистем
10.	ТОВ «Мельтблаун Україна» (Харківська обл.)	Медичне та захисне обладнання	Найбільший в Україні виробник мельтблауну (до 100т/міс)
11.	ТОВ «Пірена» (Луганська обл.)	Швейна марка, спецодяг	Пошиття пожежних костюмів, що витримують екстремальні температури.
12.	ТОВ «Електроліз» (Луганська обл.)	Електрообладнання та устаткування	Виготовлення та реалізація виробничого електрообладнання, інструментів та устаткування

Описова характеристика Програми «Зроблено в Україні»

Структурний складових	опис	Характеристика
Мета		Підтримка українського виробника, просування національного продукту, розвиток внутрішньої економіки та патріотичного споживання (показати, що українські товари та послуги можуть бути якісними, конкурентними й вартості довіри, як в Україні, так і за кордоном).
Цілі: - підтримка українського бізнесу		Особливо малого та середнього – через промоцію, сертифікацію, релокацію, дотації тощо.
-популяризація національного бренду		Створення іміджу українського продукту як якісного та гідного експорту.
-розширення внутрішнього ринку		Заохочення українців купувати вітчизняне, зміцнюючи економіку.
- експортна підтримка		Виведення українських товарів на зовнішні ринки через виставки, дипломатичні канали, сертифікацію.
-інформаційна кампанія		Освітні й рекламні проекти, що формують споживчу культуру.
Рівні підтримки: - Мінекономіки України		Активне впровадження політики підтримки вітчизняного виробника.
- Офіс розвитку підприємництва та експорту		Реалізація супутніх програм розвитку вітчизняного підприємництва
- «Дія.Бізнес»		Платформа з порадами, навчанням та мапою українських товарів і послуг.
- Законодавчі ініціативи		Надання податкових пільг, пільгове кредитування («5–7–9%»), гранти для виробництва.

Додаток Ж

Таблиця 1

Витрати на наукові дослідження і розробки за видами робіт У Вінницькій області

Роки	Витрати на наукові дослідження і розробки - усього, тис.грн	У тому числі на					
		фундаментальні дослідження		прикладні наукові дослідження		науково-технічні розробки	
		тис.грн	у % до загального обсягу витрат на дослідження і розробки	тис.грн	у % до загального обсягу витрат на дослідження і розробки	тис.грн	у % до загального обсягу витрат на дослідження і розробки
2014 ¹	33182,5	14148,6	42,7	9966,3	30,0	9067,6	27,3
2015 ¹	26912,9	13677,0	50,8	8699,4	32,3	4536,5	16,9
2016	39473,3	19563,8	49,6	11052,4	28,0	8857,1	22,4
2017	44803,0	13625,1	30,4	22226,3	49,6	8951,6	20,0
2018	49084,5	22419,6	45,7	15498,6	31,6	11166,3	22,7
2019	39618,3	17164,5	43,3	17757,5	44,8	4696,3	11,8
2020	50756,2	27087,1	53,4	к	к	к	к
2021 ²	67545,9	38328,7	56,7	к	к	к	к
2022 ²	76777,3	к	к	к	к	к	к
2023 ²	80908,3	к	к	к	к	-	-
2024 ²	120454,5	к	к	5659,6	47,1	к	к

¹ Дані за 2010-2015 роки перераховано без урахування витрат на науково-технічні послуги.

² Інформація за 2021–2024 роки сформована на основі фактично поданих підприємствами звітів.

Символ (к) – дані не оприлюднюються з метою виконання вимог Закону України "Про офіційну статистику" щодо забезпечення гарантій органів державної статистики щодо статистичної конфіденційності.

Тире (–) – явищ не було.

Порівняльна характеристика підходів до формування та реалізації окремих елементів державної регіональної політики в рамках реалізації державної стратегія регіонального розвитку

Елементи політики	Підходи до формування та реалізації державної регіональної політики	
	2014-2020 роки	2021-2027 роки
1	2	3
Об'єкти політики	надання допомоги слаборозвиненим регіонам через фінансову підтримку декларування депресивних територій як об'єктів політики, які де-факто не отримували допомоги	визначення типу територій, що потребують застосування особливих механізмів та інструментів державної підтримки; розбудова конкурентоспроможного регіону та функціональної території шляхом залучення усіх суб'єктів розвитку та використання потенціалу ключових активів регіону/території як умови надання фінансової підтримки з державного бюджету
Підхід до планування	домінування галузевого підходу, який не враховує специфіку різних типів територій держави	визначення територій, що потребують державної підтримки, планування їх розвитку на засадах інтегрованого підходу (поєднання галузевого та територіального підходу)
Типи проектів	спрямування субсидій і державної допомоги переважно на створення об'єктів капітального будівництва (державне інвестування виключно в об'єкти державної або комунальної власності)	спрямування державних інвестицій у матеріальні та нематеріальні активи у вигляді так званих "твердих" та "м'яких" розвиткових проектів на основі якісної діагностики потенціалу та проблем територій, що потребують державної підтримки
Суб'єкти формування та реалізації політики	розроблення та реалізація політики здійснювалася виключно через центральні органи виконавчої влади, Раду міністрів Автономної Республіки Крим, обласні, Київську та Севастопольську міські держадміністрації	розроблення та реалізація політики здійснюється на усіх рівнях врядування (центральний, регіональний, місцевий) із залученням неурядових організацій
Фінансування	відсутність цільового фінансування Стратегії та програм регіонального розвитку, програми секторальної бюджетної підтримки у рамках виконання планів заходів з реалізації Стратегії	цільове спрямування коштів державного фонду регіонального розвитку на виконання програм регіонального розвитку, що забезпечують виконання окремих завдань Стратегії

продовження таблиці 1

1	2	3
Просторове планування	недотримання вимог містобудівної документації (Генеральної схеми планування території України, схем планування території на регіональному рівні, генеральних планів населених пунктів) під час здійснення державних інвестиційних програм/заходів	обов'язкове врахування вимог містобудівної документації (Генеральної схеми планування території України, схем планування території на регіональному рівні, генеральних планів населених пунктів) під час здійснення державних інвестиційних програм/заходів
Міжвідомча координація	міжвідомча координація відсутня внаслідок неефективної роботи Міжвідомчої координаційної комісії з питань регіонального розвитку	забезпечення Кабінетом Міністрів України належного рівня координації, зокрема через Міжвідомчу координаційну комісію з питань регіонального розвитку
Інституційна спроможність	інституційна спроможність базового рівня врядування перебуває на початковому етапі	забезпечення спроможності територіальних громад стратегічно планувати розвиток та ефективно управляти ресурсами для розвитку
	становлення агенцій регіонального розвитку як суб'єктів регіональної політики	становлення агенцій регіонального розвитку як реальних суб'єктів регіональної політики



УКРАЇНА
ВІННИЦЬКА ОБЛАСНА ВІЙСЬКОВА АДМІНІСТРАЦІЯ
ДЕПАРТАМЕНТ МІЖНАРОДНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА
ТА РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

21036, м. Вінниця, Хмельницьке шосе, 7, тел. (0432) 66-14-38, факс (0432) 53-09-59
<http://www.vin.gov.ua> E-mail: ums@vin.gov.ua

25.03.2016 № 450/0-1
 на № _____ від _____

Ректору ЗУНУ
Оксані ДЕСЯТНЮК

ДОВІДКА

Про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Щербича Володимира Васильовича

Результати дисертаційного дослідження Щербича В.В. прийнято до впровадження Департаментом міжнародного співробітництва та регіонального розвитку Вінницької обласної військової адміністрації, зокрема концептуальну модель забезпечення розвитку підприємницького потенціалу на регіональному рівні з урахуванням стратегічних пріоритетів розвитку Вінницької області на основі обґрунтування її **цільової основи**; методику оцінки підприємницького потенціалу за базовими складовими: фінансовою, інфраструктурною, інноваційною, кадровою та управлінською, що дає змогу проведення комплексної оцінки розвитку підприємницького потенціалу регіону. Пропозиції Щербича В.В. щодо забезпечення розвитку підприємницького потенціалу на регіональному рівні розроблено з урахуванням стратегічних пріоритетів розвитку Вінницької області та діяльності Департаменту міжнародного співробітництва та регіонального розвитку Вінницької ОВА.

Директор Департаменту



Ігор ЦЕХАНОВСЬКИЙ



УКРАЇНА
ВІННИЦЬКА РАЙОННА ВІЙСЬКОВА АДМІНІСТРАЦІЯ
ВІННИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ

вул.Хмельницьке шосе,17, м. Вінниця, 21036, тел (0432) 67-01-93, факс (0432) 66-07-09
 E-mail: vin_rda@vin.gov.ua, web: vinrda.gov.ua Код ЄДРПОУ 04050975

15.04.2026 № 01-35/489
 на № _____ від _____

Ректору ЗУНУ
Оксані ДЕСЯТНЮК

ДОВІДКА

Про впровадження результатів дисертаційного дослідження
 Щербича Володимира Васильовича

Пропозиції Щербича В.В., сформовані за результатами дослідження на
 тему «Управління підприємницьким потенціалом регіонального розвитку»
 прийнято до впровадження відділом економічного розвитку та
 інфраструктури Вінницької районної державної адміністрації, зокрема
 положення щодо формування системи управління розвитком
 підприємницького потенціалу й створення сприятливих економічних умов
 для розвитку бізнесу та соціального середовища на регіональному рівні.

Наукові розробки Щербича В.В. є цінними при розробці програм
 соціально-економічного розвитку, підтримки малого бізнесу, залучення
 інвестицій, розвитку інфраструктури та сприяння зовнішньоекономічним
 зв'язкам у районі.

Керівник апарату
 районної військової адміністрації



Руслан ГОЛОТА



ВІННИЦЬКИЙ БІЗНЕС КЛУБ

Громадська організація «Вінницький Бізнес Клуб»

ЄДРПОУ 40651423, вул. 600-річчя, 21/301, м. Вінниця, 21021;
 тел. (0432) 65-77-22, (068) 568-37-93, e-mail: vinnitsiabusinessclub@gmail.com
 Fax: IBAN: UA373077700000026002411163840 в АТ «АКЦЕНТ-БАНК», МФО 307770

Вих. № 33/25-26 від 25.03.2026 р.

Ректору ЗУНУ
 Оксані ДЕСЯТНЮК

ДОВІДКА

Про впровадження результатів дисертаційного дослідження
 Щербича Володимира Васильовича

Результати дисертаційного дослідження Щербича В.В. впроваджено ГО «Вінницький Бізнес Клуб» з метою удосконалення механізму управління підприємницьким потенціалом бізнес-середовища на регіональному рівні, зокрема пропозиції Щербича В.В. щодо використання інтегрального підходу до цифровізації бізнесу в регіонах для формування конкурентних переваг на регіональному рівні на основі визначення компонентної структури трансформації взаємодії всіх учасників регіонального ринку у досягненні соціально-економічних, організаційних та інституційних ефектів управління підприємницьким потенціалом.

Директор ГО «Вінницький Бізнес Клуб»,
 Експерт Програм ПРООН та ОБСЄ, Вінницький
 Заслужений економіст України,
 к.е.н., доцент



Мережко В.М.



ВІНМАШПОСТАЧ
ЗАВОД АГРОТЕХНІКИ

СДРПОУ 36548287

Адреса: Україна, 21007, м. Вінниця, вул. Батозька, буд. 1

Свідоцтво платника ПДВ № 200055044, ПІН 365482802288

Тел/факс (0432) 65-55-59, e-mail: vinmash@ukr.net, www.vinmashpostach.com

№ 06/04-1 від 06.04.2026 р.

Ректору ЗУНУ
Оксані ДЕСЯТНЮК

ДОВІДКА

*ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЙНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ
ЩЕРБИЧА ВОЛОДИМИРА ВАСИЛЬОВИЧА*

Рекомендації Щербича В.В., розроблені за результатами дослідження на тему: «Управління підприємницьким потенціалом регіонального розвитку» впроваджено ТОВ «Вінмашпостач» з метою удосконалення управлінських процесів зміцнення підприємницького потенціалу та формування конкурентних переваг на регіональному рівні. Заслужовують на увагу наукові розробки автора щодо оцінки підприємницького потенціалу за базовими складовими: фінансовою, інфраструктурною, інноваційною, кадровою та управлінською, що дає змогу проведення комплексної оцінки розвитку підприємницького потенціалу та цифрового простору у створенні та впровадженні інноваційних бізнес-моделей.

Директор ТОВ «Вінмашпостач»



Юрій АНДРІЯШ



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВІННИЦЬКИЙ НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
ЕКОНОМІКИ



Юридична адреса: ☒ Україна, 21017, м. Вінниця, вул. Гонти, 37
☎ тел./факс: (0432) 55-49-55 ☒ e-mail: vnnie@wunu.edu.ua

№ 061

«24» 03 2026 рік.

Ректору ЗУНУ
Оксані ДЕСЯТНЮК

ДОВІДКА

Про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Щербича Володимира Васильовича за темою «Управління підприємницьким
потенціалом регіонального розвитку»

Результати дисертаційного дослідження Щербича В.В. використані в навчальному процесі Вінницького навчально-наукового інституту економіки Західноукраїнського національного університету – методичні засади дослідження підприємницько-орієнтованого інституційного середовища; функціонально-диференціальної систематизації формування підприємницького потенціалу регіонального розвитку та комплексного визначення впливу інституційних чинників на розвиток підприємництва та застосування інноваційних підходів до управління підприємницьким потенціалом регіонального розвитку застосовуються при викладанні дисциплін «Підприємництво», «Технологія розробки Start Up», «Управління інноваційною діяльністю та здобувачами освіти при підготовці кваліфікаційних робіт.

Заступник директора
ВННІЕ ЗУНУ



Ірина МАРТУСЕНКО